ŞCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ŞI ADMINISTRATIVE



CURSUL :

TEHNICI DE NEGOCIERE

Conferențiar univ. dr.
Aurel NIȚĂ

TEMATICA CURSULUI

1.**Comunicarea** în cadrul negocierilor. Definiţii. Structura unui proces de comunicare.
2. **Conceptul de negociere**
2.1. Caracterizare generală. Definiţii
2.2. Noţiuni de bază specifice procesului de negociere
2.3. Modele structurale ale procesului de negociere – Maliţa, Fischer şi Ury, Bill Scott
2.4. Alternative la un proces de negociere
3**. Modelul comunicării în negociere**
3.1. Modelul structural
3.2. Tehnica întrebărilor
3.2.1. Tipuri de întrebări. Avantaje şi limite
3.2.2. Cuvinte cheie şi expresii interzise - pro şi contra
3.2.3. Limbajul pozitiv
4. **Comunicarea nonverbală.** Comunicarea cu mediul. Gesturi individuale. Gesturi în cadrul unui grup
5. **Convenţii specifice unei negocieri**
5.1. De ce convenţii în negocieri?
5.2. Tipuri de convenţii
6**. Atitudini şi comportamente în timpul unei negocieri**
6.1. Negocieri utilizând comportamentul specific copiilor
6.2. Manifestări negative în timpul negocierii. Avantaje şi limite
6.3. Manifestări pozitive în timpul negocierii. Avantaje şi limite
7. **Teorii ale motivaţiei – nevoi, dorinţe, aşteptări şi aspiraţii**
8. **Instrumente de manipulare**

BIBLIOGRAFIE

1. Becker, Gary S. **COMPORTAMENTUL UMAN - O ABORDARE ECONOMICĂ.** Bucureşti: Editura All, 1998;
2. Birkenbihl, Vera F. **ANTRENAMENTUL COMUNICĂRII SAU ARTA DE A NE ÎNŢELEGE.** Bucureşti: Editura Gemma Pres, 1998;
3. Birkenbihl, Vera F. **SEMNALELE CORPULUI - CUM SÃ ÎNŢELEGEM LIMBAJUL CORPULUI.** Bucureşti: Editura Gemma Pres, 1999;
4. Birkenbihl, Vera F. **SEMNALELE CORPULUI. CUM SĂ ÎNŢELEGEM LIMBAJUL CORPULUI.** Bucureşti: Editura G EMMA P RES, 1998;
5. Cohen, David. **LIMBAJUL TRUPULUI ÎN RELAŢIILE DE CUPLU**. Bucureşti: Editura Polimark, 1997;
6. Cornelius, Helena şi Shoshana Faire. **ŞTIINŢA REZOLVĂRII CONFLICTELOR**. Bucureşti: Editura Ştiinţă & Tehnică, 1996;
7. D'Amecourt, Catherine. **MÂINILE, OGLINDA PERSONALITĂŢII.** Bucureşti: Editura Z, 1999;
8. Davies, Rodney. **CE NE DEZVĂLUIE FAŢA**. Bucureşti: Editura Polima 1997;
9. Drăgan, Ion. **PARADIGME ALE COMUNICĂRII DE MASĂ**. Bucureşti: Casa de Editură şi Presă "Şansa" SRL, 1996;
10. Erdos I., Dumitrescu I. **NEGOCIERI COMERCIALE INTERNAŢIONALE.** Bucureşti: Editura Politică, 1980;
11. Erdos I., Panaitescu N., Vitican I. **PREGĂTIREA ŞI DESFĂŞURAREA NEGOCIERILOR COMERCIALE.** Bucureşti: Editura Politică, 1982;
12. Hauck, Paul. **CUM SĂ IUBEŞTI PENTRU A FI IUBIT**. Bucureşti: Editura Polimark, 1999;
13. Hilltrop Jean-M. şi Seila Udall. **ARTA NEGOCIERII.** Bucureşti: Editura Teora, 1998;
14. Joule R.V.& J. L. Beauois. **TRATAT DE MANIPULARE. STRATEGII RECOMANDATE CELOR ONEŞTI, DAR MAI ALES CELORLALŢI...** Oradea: Editura Antet, 1997;
15. Kennedy, Gavin. **NEGOCIEREA PERFECTĂ**. Bucureşti: Editura Naţional, 1998;
16. Kennedy, Gavin. **NEGOCIERI**. Bucureşti: Editura Nemira, 1998;
17. Lelord Francois şi Cristophe Andre. **CUM SĂ NE PURTĂM CU PERSONALITĂŢILE DIFICILE.** Iaşi: Editura Trei, 1998;
18. Lucron, Xavier. **MANIPULAREA PRIN CORESPONDENŢĂ**. Oradea: Editura Antet, 1998;
19. Maliţa, Mircea. **TEORIA ŞI PRACTICA NEGOCIERILOR**. Bucureşti: Editura Politică, 1972;
20. Maddux, Robert B. **SUCCESUL NEGOCIERII**. Bucureşti: Editura Codecs, 1998;
21. Milo Kattie et. al. **INTRODUCEREA ÎN RELAŢII PUBLICE.** Bucureşti: Editura Nim, 1998;
22. Moraru, Ion. **INTRODUCERE ÎN PSIHOLOGIA MANAGERIALĂ**. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1995;
23. Nothstine, William L.**ARTA CONVINGERI**. Bucureşti: Editura Codecs, 1998;
24. Pease, Allan. **LIMBAJUL TRUPULUI. CUM POT FI CITITE GÂNDURILE ALTORA DIN GESTURILE LOR**. Bucureşti: Editura Polimark,1997;
25. Peters, Cash. **GRAFOLOGIE PRACTICĂ**. Bucureşti: Editura Teora, 1999;
26. Pitariu, Horia. **PSIHOTESTE**. Bucureşti: Societatea "Ştiinţă &Tehnică" SA, 1994;

27. Prutianu, Ştefan. **COMUNICARE ŞI NEGOCIERE ÎN AFACERI**. Iaşi: Editura Polirom, 1998;
28. Radu Ion, Petre Iluţ şi Liviu Matei. **PSIHOLOGIE SOCIALĂ**. Cluj Napoca: Editura Exe SRL, 1994;
29. Scott, Bill. **ARTA NEGOCIERILOR.** Bucureşti: Editura Tehnică, 1996;
30. Souni, Hassan. **MANIPULAREA ÎN NEGOCIERI, OAMENII SUNT CA IEPURII, TREBUIE SĂ-I DUCI DE URECHI.** Oradea: Editura Antet, 1998;
31. Stanton, Nicki. **COMUNICAREA**. Iaşi: Societatea Ştiinţă &Tehnică" SA, 1995;
32. Sussams, John E. **CUM SĂ SCRII RAPOARTE EFICIENTE**. Bucureşti: Editura Tehnică, 1996;
33. Ţuţea, Petre. **322 DE VORBE MEMORABILE ALE LUI PETRE ŢUŢEA**. Bucureşti: Editura Humanitas, 1999;
34. Voiculescu, Dan. **NEGOCIEREA - FORMĂ DE COMUNICARE ÎN RELAŢIILE INTERUMANE.** Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1991;

CURSUL 1
COMUNICAREA ÎN CADRUL NEGOCIERILOR. DEFINIŢII. STRUCTURA UNUI PROCES DE COMUNICARE

Rostul pe care îl ocupă teoria comunicării în cadrul ştiinţelor umaniste de azi sau, dintr-o perspectivă mai largă, în lumea contemporană indică o depăşire certă, o ridicare deasupra statutului de anexă. Autenticitatea studiilor moderne făcute asupra comunicării, faţă de predecesorii săi imediaţi (sociologie, psihologie, antropologie, politologie sau istoria culturii) ţine de trecut, însă nu unul foarte îndepărtat deoarece existenţa acestei discipline, cu propriul ei domeniu şi cu metodologia ei specifică recunoscute ca atare, este relativ recentă. Oarecum curios, intrarea ei în teatrul înţelegerii de sine a lumii de azi a fost spectaculoasă. Fără o abordare adecvată şi nuanţată a proceselor de comunicare, nu ne mai putem înţelege pe noi înşine ca fiinţe sociale supuse devenirii.
Factorii de natură economică, culturală sau politică au condus la o accentuare a rolului pe care îl au procesele de comunicare în viaţa socială. Trecerea la aşa-numita industrializare secundă, globalizarea de esenţă mediatică şi rearticularea mecanismelor electorale în direcţia "tele-democraţiei" s-au răsfrânt asupra abordărilor teoretice, domeniul comunicării părând să-şi piardă orice drept de delimitare. Extensia obiectului a atras după sine o multiplicare a perspectivelor, teoria comunicării putând să absoarbă tot ceea ce ar fi putut să-i fie util (de la semiotică la sociologia mediatizării, de la teoria culturii la psihologia colectivă). În acelaşi timp, mulţi consideră comunicarea strict dependentă de sistemele moderne de comunicaţie sau, cel mult, de mass-media.
Comunicarea este o manifestare, o exprimare a noastră. Deoarece această exprimare a noastră satisface pe lângă o nevoie personală şi una socială, a celorlalţi, spunem că, şi comunicarea trebuie învăţată iar din suma cunoştinţelor acumulate, rezultă educaţia comunicării care corespunde cu valoarea atitudinilor, comportamentelor prezente şi viitoare. Nimeni nu este liber să comunice oricum şi oricât, dar are libertatea acordării permanente a întâlnirilor sale cu lumea în care se află, când emiţător, când receptor, fiindcă a comunica înseamnă a interacţiona cu oamenii fie direct, fie mediat (prin intermediul unor canale speciale şi /sau specializate).
Behaviorismul prezintă comunicarea ca pe un comportament, întrucât nevoia de comunicare este una de manifestare, în dorinţa de a se face observat şi observabil. Nu ne vom opri să contestăm această teorie, însă vom spune: nu toate comportamentele sunt răspunsuri la stimuli externi.
Nevoia de comunicare poate lua diferite forme:
a) Nevoi fizice/biologice – aceste motivaţii au pe lângă trebuinţa biologică, fundamentală, şi pe aceea de sănătate corporală şi a minţii. Absenţa unei comunicări satisfăcătoare duce la pericole care ameninţă viaţa însăşi.
b) Nevoia de identitate – facilitează însăşi dorinţa şi voinţa de supravieţuire şi afirmare. Comunicarea este aceea care ne demonstrează că suntem ceea ce suntem, iar conştiinţa fiinţării noastre o dobândim numai în dialog cu ceilalţi.
c) Nevoi sociale, de interrelaţionare, chiar nevoia de ceilalţi – ele pot apărea sub trei forme: 1) ca nevoia de includere - ca parte a unui sistem relaţional, 2) ca alianţe informale – studenţi ce studiază împreună, 3) ca relaţii formale – comunitate religioasă, colectiv de muncă etc.
d) Nevoia de autoritate de a avea o anumită influenţă asupra altora – împlinirea acesteia este în raport direct cu numărul de persoane asupra cărora se răsfrânge.

e) Nevoia de afecţiune – este adesea subscrisă nevoii de respect şi întregeşte dimensiunea socială a motivaţiilor comunicării, demonstrându-se că fiecare doreşte să conteze, să reprezinte ceva pentru celălalt.

Comunicarea umană înseamnă curajul de a te oferi celorlalţi fără teama secătuirii. Cine comunică se comunică, deoarece vine de la întâlnirea partenerului nu ca purtător de informaţii, ci de mesaje multiple şi descifrabile.

Este imposibil să nu comunici deoarece o faci, şi atunci când spui că o refuzi, prin celelalte limbaje decât cel verbal. Spui mereu mai mult decât vrei. Distanţele dintre interlocutori, gesturile, obiectele proprii, posturile sunt exemple.

Comunicarea ca întreg este ireversibilă, revenirile sunt mereu limitate şi limitative. Ceea ce vei înlocui într-o comunicare devine doar nuanţare, o completare (favorabilă sau nu celor anterior exprimate), putând ajuta la precizări sau determinând o adâncire a confuziei, a neînţelegerii. Este precum regula ce o impune prezenţa în faţa judecătorului, atunci când nu poţi reveni la faptele deja declarate. Poţi aştepta un alt context în care să valorifici spusele, dintr-o altă perspectivă deci, printr-o altă comunicare. Actul comunicării este, în esenţă şi ca întreg, unul irepetabil deoarece contextele nu mai sunt aceleaşi (într-o etapă viitoare) şi nici stările fiziologice şi psihologice ale interlocutorilor nu se mai păstrează.

Comunicarea este unică tocmai datorită regulii dominante a irepetabilităţii. Nici o întâlnire nu poate fi reluată cu pretenţia repetării ei întocmai. Toţi factorii care au asigurat reuşita sau nereuşita nu se vor mai regăsi reuniţi, aşa cum mulţi dintre cei absenţi atunci vor apărea la reluare. Nici unul dintre participanţi nu mai este acelaşi, deoarece au fost şi sunt transformaţi de ceea ce s-a petrecut sau se petrece, de ceea ce nu s-a întâmplat sau se aşteaptă să se întâmple. Sentimentele şi măsura angajării precum şi disponibilităţile lor diferă.

Definiţie: Comunicarea este un proces de transmitere şi /sau transformare a informaţiilor, ideilor, opiniilor în scopul stabilirii de relaţii între indivizi sau grupuri de indivizi.

Aproape în totalitate, activităţile organizate de indivizi au la bază nevoia de comunicare (vezi piramida lui Maslow, teoriile lui Herzberg, Alderfer, Douglas Mc.Gregor).

"A comunica " este un verb tranzitiv şi intranzitiv pentru a împlini aşteptările şi nevoile de utilizare ale tuturor. Orice formă ar lua (directă sau indirectă, mijlocită de scris sau de alte tehnici) comunicarea umană înseamnă ştiinţa de a folosi mijloacele de exprimare (cuvinte, gesturi, tehnici) pentru că acestea sunt orientate spre altul cu scop bine precizat.

În viziunea lui Abraham Maslow, comunicarea este proba excelenţei sinelui, oferită de retorică. Este abilitatea de a primi, descifra şi valorifica feed-back-ul, răspunsul. Mai înseamnă totodată, voinţa şi capacitatea de a orienta mesajul spre celălalt, cu înţelegerea nevoii acestuia, precum şi cercetarea înţelegerii şi nevoia de a te face înţeles.

A comunica, mai înseamnă a pune ceva în comun, a pune în relaţie. Latinescul "comunicare", preluat în mai toate limbile europene, alături de semnificaţia de contact şi legătură include şi pe aceea de "a pune în comun, a împărtăşi, a pune împreună, a amesteca, a uni".(C. Noica, "Rostirea filosofică românească" B 1970)

Noica insistă asupra cuvintelor cuminecare, cuminecătură, împărtăşanie, grijanie, legate de ritualul împărtăşirii tainei creştine, pentru a deosebi comunicarea umană de cea dintre maşini. Comunicarea precisă şi integrală de date, de semne şi semnale este posibilă între maşini, acestea putând transmite exact ceea ce primesc. Oamenii îşi comunică semnificaţii şi subînţelesuri. Între oameni, a comunica înseamnă a pune în comun senzaţii, afecte, emoţii, sentimente, idei, opinii şi fapte. Aceasta înseamnă mai mult decât "a face cunoscut, a da de ştire, a informa, a înştiinţa, a spune" sau "a vorbi cu, a se pune în contact cu, a fi în legătură cu"(DEX p.199).

În orice caz, a comunica înseamnă a emite şi a recepţiona mesaje, a transmite stimuli şi colecta răspunsuri. Odată emis şi recepţionat, mesajul va aparţine, în comun, atât celui care a "dat", cât şi celui care a "primit".
Omul emite mesaje atunci când vorbeşte, când scrie, gesticulează, când indică un obiect cu degetul, când afirmă sau neagă ceva din cap, când acceptă sau refuză ceva, când se satură şi chiar când tace; la fel ca şi atunci când zâmbeşte, se încruntă, se îmbracă elegant sau invers sau răspândeşte un anumit miros.
Când ascultă, citeşte, priveşte, miroase, pipăie sau bâjbâie prin întuneric, el recepţionează mesaje.
Comunicarea umană este un proces de tip tranzacţional prin care oamenii transferă energii, emoţii, sentimente şi schimbă semnificaţii. Are întotdeauna un scop, acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un anume fel. Scopul există şi atunci când partenerii de comunicare nu-l conştientizează. Stimulii aşteaptă un răspuns.
Simplitatea aparentă a definiţiei comunicării (dată de orice dicţionar explicativ) nu elimină necesitatea de a defini exact semnificaţiile ştiinţifice ale termenului "comunicare". Comunicarea este un proces care, din unghiul ştiinţei comunicării, dispune de patru componente fundamentale: un emiţător, un canal, informaţie (mesaj) şi un receptor. Într-o formă extrem de simplă, procesul de comunicare sau comunicarea poate fi redată astfel:



Fig.1 - Modelul elementar al comunicării

Din această schemă se poate înţelege că procesul comunicării presupune mai mult decât un participant; pe lângă emiţător (emitent) unul sau mai mulţi receptori potenţiali. Esenţa procesului este deplasarea, transferul sau transmiterea informaţiei de la un capăt la altul (de la un participant la altul). În mod frecvent circulaţia are loc în dublu sens, e bidirecţională. Aceasta este cazul dialogului, al unei discuţii dintre două persoane care alternativ joacă rolul de emiţător (vorbitor) şi receptor (ascultător). Alteori, circulaţia informaţiei poate avea loc în sens unic. Este cazul monologului, al cuvântărilor, al comunicărilor de presă, radio sau televiziune. Chiar dacă într-un ziar se publică "scrisorile primite la redacţie" iar la radioteleviziune se primesc reacţiile ascultătorilor sau telespectatorilor, mass-media sunt predominant un sistem unidirecţional de comunicare.
Comunicarea nu se încheie odată cu preluarea şi receptarea informaţiei. Informaţia poate exercita o influenţă efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentului celor ce o receptează. Procesul poartă numele de <u>efect al comunicării</u> şi se bucură în ştiinţa comunicării de o atenţie deosebită. Prin urmare, modelul elementar al comunicării trebuie extins:

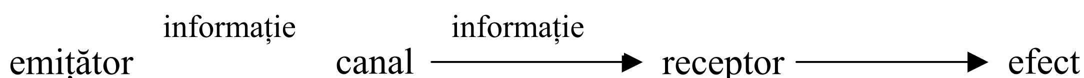


Fig. 2. - Modelul elementar al comunicării, inclusiv "efectul"

În această schemă, comunicarea se aseamănă procesului "stimul-reacţie" (receptorul reacţionează la stimulii provenind din partea emiţătorului). Dar nu orice proces "stimul-reacţie" reprezintă o situaţie comunicativă. Teza că ar putea fi vorba de comunicare atunci când ochii ţi se închid (reacţie) la lumina fulgerului (stimul) nu se mai poate susţine. Procesul "stimul-reacţie" pentru a

aparţine comunicării ar trebui să fie cel puţin un proces intenţional. Pentru ca transferul de informaţie să devină un proces de comunicare, emitentul trebuie să aibă intenţia de a provoca receptorului un efect oarecare. Prin urmare comunicarea devine: un proces prin care emiţătorul transmite informaţie receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Mergând mai departe, putem prelucra şi îmbogăţi modelul elementar al comunicării cu încă trei elemente fundamentale: codarea, decodarea şi "zgomotul de fond".

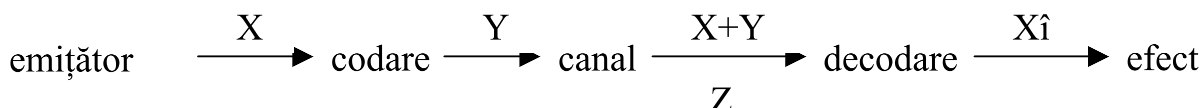


Fig.3 - Modelul fundamental al comunicării

Modelul poate fi citit relativ simplu. Dacă un emiţător doreşte să transmită o informaţie (X) unui receptor, informaţia trebuie să fie inteligibilă. Emiţătorul trebuie să-şi găsească cuvintele şi să acţioneze, adică să se exprime. Pentru a se face înţeles, oral sau scris, el trebuie să-şi codeze mesajul, să folosească coduri. O dată codat, mesajul este transpus în semnale (Y) care pot străbate canalul spre receptor. Receptorul trebuie să decodeze mesajul transpus în semnale şi să-l interpreteze (X'). în fine, comunicarea poate fi îngreunată de un surplus irelevant de informaţie (Z) sau de zgomotul de fond. Un exemplu îl oferă distorsionarea mesajelor radiofonice din motive atmosferice. Acest ultim model al comunicării are avantajul că ne permite să introducem în discuţie succesul actului de comunicare. Reuşita în comunicare implică într-o măsură oarecare, izomorfismul dintre X şi X': receptorul acordă mesajului o semnificaţie (Xă) care e aceeaşi ca şi pentru emiţător (X=X').

Acelaşi model indică însă şi impedimentele pentru ca izomorfismul să se realizeze: pot interveni erori de codare sau de decodare, precum şi zgomotul de fond.

Cine spune "comunicare" se referă, de fapt, la "informaţie". Cele două concepte sunt atât de înrudite încât nici o consideraţie asupra "comunicării" nu poate fi deplină fără o explicare a "informaţiei". În ştiinţa comunicării, "informaţia" în general este "ceea ce comunică intr-unul sau altul din limbajele disponibile". Cu alte cuvinte, informaţia trebuie considerată o combinaţie de semnale şi simboluri. Semnalele ne pot duce cu gândul la undele sonore emise în actul vorbirii, la undele radio sau cele de televiziune. Purtătoare de informaţie, semnalele sunt în sine lipsite de informaţie. Ele pot însă purta semnificaţii care datorită unor convenţii sociale pot fi decodate. Culoarea roşie, în signaletica rutieră, poate fi un exemplu: roşul stabileşte consensul general, este simbol al interdicţiei. Altfel spus, semnificaţia unui simbol este dependentă de un consens în practica socială. Revenind asupra modelului fundamental al comunicării, putem spune că Yşi Z corespund semnalelor, pe când X şi X' sunt apropiate simbolurilor. Indiferent care este natura semnalelor folosite de emiţător, pentru ca influenţarea receptorului să se producă şi săse obţină efectul scontat, ambele instanţe – atât emiţătorul cât şi receptorul – trebuie să atribuie aceeaşi semnificaţie semnalelor utilizate.

Ţinând cont de *obiectivele* urmărite, problemele ce trebuie rezolvate pot fi concentrate cu ajutorul a cinci propoziţii interogative, după cum urmează: *De ce? Cine spune ce? Cui? Cum? Cu ce efect?*

- *De ce?* Răspunsul trebuie Se rezolvă *coerenţa obiectivelor* în scopul eliminării disfuncţionalităţilor şi a protejării bugetului investit de emiţător (efort financiar, de timp şi material).
- *Cine spune ce?* Se referă la *sursă*, dar şi la *mesaj,* respectiv la *forma* şi la *conţinutul* acestuia.

- *Cui?* Specialistul în comunicare este obligat să își definească *grupurile sau publicurile țintă,* după ce în prealabil a utilizat cu succes criterii pertinente de segmentare.
- *Cum?* Răspunsul se referă la *canalele* indicate la vehicularea mesajului.
- *Cu ce efect?* Evaluarea finală este obligatorie pentru specialistul în comunicare, adică trebuie să urmărească reacția inversă, respectiv să rezolve problema măsurării eficacității comunicației în raport cu obiectivele inițiale.

Pe baza studiilor făcute de Institute of Mental Research, întemeiat în 1959 de către psihiatrii Paul Watzlawick şi Don J. Jackson în micuța localitate Palo Alto, (situată la numai câtiva kilometri la sud de San Francisco) şi, publicate în cartea "Une logique de la comunication"Paris, Ed. du Senil, 1972, s-au stabilit 7 "axiome" ale comunicării. Acestea sunt:

"Axioma"1. "Comunicarea este inevitabilă" sau "Non-comunicarea este imposibilă". "Axioma" are sens numai în condițiile în care înglobând în sfera comunicării şi transmiterea neintenționată de informație, ce se realizează prin intermediul indiciilor. Dacă acceptăm că orice comportament are o anumită valoare comunicativă, că nu doar mimica şi gesturile ci şi absența lor este elocventă, vom putea accepta uşor prima "axiomă". E suficient să ne gândim la cazul tipic de "non-comunicare" al omului care tace. Poziția corpului, colorația obrazului, strălucirea sau opacitatea şi orientarea privirii, expresia gurii şi nenumărate alte indicii, unele aproape insesizabile dar totuşi percepute subliminal, ne oferă indicațiile metacomunicaționale necesare pentru a descifra semnificația reală a tăcerii sale. Observatorul atent va confunda cu greu o tăcere admirativă cu una plictisită, tăcerea meditativului cu cea a mâniosului aflat pe punctul de a exploda, tăcerea stingherită a celui ce nu ştie ce să spună cu cea încăpățânată, sfidătoare a omului care nu te consideră demn de un răspuns, tăcerea primei întâlniri cu cea din sala de aşteptare a tribunalului, dinaintea pronunțării divorțului etc. "Cel care îşi ține buzele lipite, vorbeşte şi cu vârful degetelor", spunea, pe bună dreptate Freud, confirmând *avant la lettre* concluzia paloaltistă.

"Axioma" 2. "Comunicarea se desfăşoară la două niveluri: informațional şi relațional, cel de-al doilea oferind indicații de interpretare a conținutului celui dintâi". O aceeaşi informație poate fi transmisă pe un ton amabil sau răstit, dar e greu de crezut că interacțiunea între emițător şi receptor va continua în acelaşi fel în ambele situații. Se spune că, "tonul face muzica". Vorbitorii acordă planului relațional o importanță decisivă şi dacă neînțelegerile de ordin informațional pot fi aplanate prin apelul la surse (cărți, dicționare, persoane competente), cele ce privesc relația generează adesea conflicte ireconciliabile. Când soția îşi acuză soțul că i-a aruncat o privire răutăcioasă, ori că i-a vorbit pe un ton nepotrivit, unde poate fi găsit arbitrul, totodată obiectiv şi necunoscut ca atare de părțile beligerante, care să pronunțe un verdict de necontestat, dând dreptate, fără drept de apel, unuia sau celuilalt? Una din descoperirile celor de la Palo Alto e tocmai aceea că atenția acordată comunicării distruge comunicarea. Indiciul cel mai evident că o relație e în curs de destrămare e chiar grija cu care participanții urmăresc simptomele relației. Doi oameni între care lucrurile nu mai merg ca înainte îşi vânează reciproc indiciile non-verbale de natură să demonstreze că celălalt e de vină: gesturile plictisite sau nerăbdătoare, tonul iritat sau fără chef, privirea batjocoritoare. Morala ar fi că mecanismele înțelegerii reciproce funcționează bine exact atunci când nu le percepem.

"Axioma" 3. "Comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi tratat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns". Un patron îți supraveghează excesiv salariații, argumentând că altminteri aceştia comit greşeli, în timp ce ei se plâng că greşesc tocmai pentru că sunt prea insistent supravegheați. Un soț se închide în el din cauză că nevasta îl cicăleşte necontenit, însă ea susține că o face numai pentru a-l scoate din această stare de repliere şi pasivitate. Un cuplu e invitat la o petrecere, unde, o noapte întreagă el şade într-un colț şi bea, pe când ea flirtează cu alți bărbați. Rămaşi singuri, cei doi îşi reproşează modul cum s-au comportat, fiecare fiind convins că celălalt e vinovat deoarece propria conduită nu era decât un răspuns la purtarea partenerului. Soțul pretinde că a băut de supărare văzând-o pe ea cum cochetează cu alții, iar soția susține că s-a lăsat curtată

tocmai pentru a-l provoca şi a-l determina să-şi schimbe atitudinea. La fel ca şi în exemplele precedente, se remarcă tendinţa de a considera lanţul comunicării drept segmentabil în acte bine delimitate, interpretate arbitrar drept cauze sau efecte, în toate cazurile, conflictul întemeindu-se pe faptul că ceea ce unii considerau cauză era pentru alţii efect. În realitate, procesul urmează principiul spiralei, comunicarea este continuă iar mesajele se intercondiţionează într-o manieră complexă.

"Axioma" 4. "Comunicarea îmbracă fie o formă digitală, fie una analogică". Termenii provin din cibernetică, unde un sistem este considerat digital atunci când operează cu o logică binară (de tipul "totul sau nimic") şi analogic în cazul utilizării unei logici cu o infinitate continuă de valori. Întrebarea dacă o statuie e ecvestră sau pedestră e susceptibilă doar de două răspunsuri logice, o replică intermediară, de genul celei din gluma lui G. Topârceanu ("Aşa şi-aşa") , apare drept total absurdă. În schimb, când suntem întrebaţi dacă e frumos afară, de multe ori ne este greu să răspundem numai prin *da* sau *nu*, deoarece simţim că, spre deosebire de cazul precedent, ne confruntăm cu o infinitate de posibilităţi pe care nu numai o simplă pereche de adverbe ci nici chiar totalitatea resurselor noastre lingvistice nu reuşeşte să o acopere. Pentru a descrie exact starea vremii, ar trebui să dispunem de o mulţime deopotrivă infinită şi nenumărabilă de cuvinte distincte, ceea ce e *principiul imposibil*, deoarece prin însuşi modul în care sunt alcătuite, cuvintele vor fi întotdeauna nenumărabile. Intonaţia cu care sunt pronunţate poate însă varia continuu, de unde concluzia că modalitatea lingvistică de comunicare este una digitală, în vreme ce comunicarea paralingvistică are caracter analogic.

"Axioma" 5. "Comunicarea este ireversibilă" orice act de comunicare este ireversibil tocmai în sensul că, o dată produs, el declanşează un mecanism ce nu mai poate fi dat înapoi ca cel al unui ceasornic. după ce l-am jignit pe interlocutor, zadarnic declarăm că" ne retragem cuvintele", căci efectul spuselor noastre s-a produs, iar scuzele sunt tardive, întrucât acum se adresează altei persoane decât partenerului iniţial de discuţie. Concluzia se desprinde de la sine: să nu ne iluzionăm că revenirea asupra mesajelor transmise le-ar putea anihila efectele şi, în consecinţă, să încercăm să exercităm un control cât mai strict asupra manifestărilor noastre comunicative, neuitând nici preceptul biblic potrivit căruia" nu atât ce intră în gură, ci ce iese pe gură îl spurcă pe om". Căinţa uşurează sufletul, dar nu anulează natura ireversibilă a comunicării.

"Axioma" 6. "Comunicarea presupune raporturi de forţă şi ea implică tranzacţii simetrice sau complementare". În principiu, egalitatea deplină a participanţilor la interacţiune constituie una dintre condiţiile unanim recunoscute ale comunicării eficiente. Afişarea superiorităţii, neacordarea dreptului la replică, snobismul comunicaţional minează procesul de comunicare şi îi diminuează valoarea socială şi umană. Totuşi realizarea unei egalităţi veritabile rămâne un deziderat aproape imposibil de atins. Se ştie că există două tipuri principale de interacţiuni: *tranzacţionale* şi *personale*. În cele dintâi, rolurile participanţilor rămân neschimbate pe întreg parcursul comunicării. Profesorul şi studentul la cursuri, medicul şi pacientul pe timpul consultaţiei, vânzătorul şi cumpărătorul pe durata negocierii preţului produsului se menţin unul faţă de altul în raporturi fixe, ce elimină din start posibilitatea realizării egalităţii în comunicare. Interacţiunea personală (cea între prieteni, soţi, colegi) nu presupune dispariţia rolurilor, ci numai fluidizarea lor. Uneori, participanţii trec repede de la o replică la alta, din rolul de dădacă în cel de copil moralizat, din rolul victimei în cel al persecutorului. Metafora din titlul unei piese de succes (Doi pe un balansoar – W.Gibson) surprinde admirabil acest joc, nevinovat sau crud, de la caz la caz, al fluxurilor şi refluxurilor care îi aduc pe rând în poziţia dominantă, permiţându-i să "conducă ostilităţile", să dirijeze interacţiunea în direcţia dorită.

Actele de comunicare în care răspunsurile sunt de acelaşi tip cu stimulii se numesc acte asimetrice. De exemplu, răţoiala e sancţionată tot pe un ton răstit, geloziei i se răspunde cu gelozie, tăcerea sau batjocura sunt întâmpinate cu tăcere sau batjocură. Simetria în sine, nu e bună sau rea; valoarea ei

depinde de parametrii psihologici la care se referă: e de la sine înțeles că nu la fel vor arăta comunicarea dintre doi oameni calmi şi cea dintre două persoane mânioase. Acelaşi lucru se poate afirma şi despre complementaritate, cu toate că aici situația este inversată: stimulii şi răspunsurile sunt de tipuri opuse. Comunicarea nu e ajutată de faptul că unul dintre participanţi vorbeşte cu însuflețire iar celălalt e apatic, dar poate fi influențată pozitiv dacă iritării i se răspunde cu răbdare şi calm.

"Axioma" 7. "Comunicarea presupune procese de ajustare şi acomodare". Înțelesul cuvântului "sensuri" nu există nicăieri altundeva decât în mintea vorbitorului, iar semnificantul sonor, nefiind un cărăuş al semnificatului, ci doar un simplu stimul senzorial, îl poate evoca receptorului numai în măsura în care acesta îl posedă deja. Unicitatea experienţei lingvistice şi de viaţă a fiecăruia dintre noi atrage după sine necoincidenţa sensurilor pe care oameni diferiţi le conferă aceloraşi cuvinte.

Ajustarea la care se referă "axioma" reprezintă tocmai acest acordaj indispensabil unei comunicări adecvate. El este cu atât mai dificil de obținut cu cât interlocutorul ne este mai puțin cunoscut, cu cât între "câmpurile" noastre de experiență subzistă deosebiri mai importante. Conflictul dintre generații va rămâne probabil pentru totdeauna o constantă a existenței umane. El depinde de mulți factori, dar incontestabil, unul deloc neglijabil este asimetria în ceea ce priveşte experienţa de viaţă: chiar dacă (aşa cum i-o reproşează, de obicei tinerii) memoria sa nu mai e întotdeauna oglinda fidelă a trecutului, nu se poate nega că părintele a fost şi el cândva copil, în timp ce copilul nu a fost încă părinte. Tot astfel, în multe cazuri, patronul unei fabrici a fost în tinerețe muncitor, însă prea puţini dintre muncitorii săi se pot lăuda cu o experienţă patronală. Nu îţi poţi ameliora comunicarea dacă nu ţii seama de aceste inevitabile diferenţe dintre oameni şi dacă nu încerci să te acomodezi cu codurile de exprimare ale celuilalt, cu deprinderile sale lingvistice. Rodajul în prietenie şi în relaţiile matrimoniale constă, între altele, şi în învăţarea comportamentului comunicaţional al partenerului, cu tot ceea ce implică acesta sub raport deopotrivă verbal şi non-verbal.

CURSUL 2
CONCEPTUL DE NEGOCIERE

2.1. Caracterizare generală. Definiţii

Conceptul de negociere este un mod de a gândi, o atitudine, un comportament, o ştiinţă, o filozofie. "*Totul este negociabil*" a spus G. Kennedy, în timp ce Bill Scott în ultima lucrare "*Art of negotiation*" a reluat o afirmaţie unanim acceptată, şi anume: " *Niciodată nu primeşti ceea ce meriţi, primeşti ce negociezi*".

În literatura de specialitate găsim o serie de definiţii ale negocierii. În general, acestea se referă la:

a) un ansamblu de tehnici utilizate de către cel puţin doi parteneri pentru a ajunge la un consens;

b) un dialog între doi sau mai mulţi parteneri în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în discuţie;

c) suma discuţiilor purtate între doi sau mai mulţi parteneri în legătură cu un deziderat economic comun, cum ar fi: tranzacţiile comerciale, cooperarea economică, acordarea reciprocă de facilităţi fiscale sau comerciale, aderarea la diferite instituţii sau organizaţii etc.

d) o formă de colaborare între două sau mai multe părţi, în scopul ajungerii la o înţelegere care poate fi consemnată într-un tratat, acord etc.

e) un proces competitiv desfăşurat pe baza dialogului participanţilor la negociere, în scopul realizării unei înţelegeri conform intereselor comune ale părţilor.

2.2. Noţiunile de bază specifice procesului de negociere se referă la următoarele:

Interesul reprezintă manifestarea unor trebuinţe, conform piramidei lui Maslow.

Tipurile de interese sunt:

a) **comune,** adică acele interese care sunt manifestate de ambele părţi, existenţa lor făcând posibilă negocierea;

b) specifice – aparţin doar uneia dintre părţi şi nu aparţin celeilalte;

c) negociabile – au la bază caracteristici economice, politice etc. fie ale organizaţiei, fie ale individului, ce aparţin diferitelor medii socio-culturale.

d) reale – urmează a fi armonizate în timpul tratativelor şi diferă de interesele declarate în faza iniţială de negociere.

Strategia de negociere reprezintă ansamblul deciziilor direcţionate care urmează a fi luate în scopul atingerii obiectivelor ţintă, într-un spaţiu vectorial multidimensional (tehnic, economic, instituţional, ecologic, social, politic, cultural etc.).

Poziţia de negociere reprezintă suma tuturor intereselor fiecărei părţi.

Poziţia declarată iniţial – este caracterizată prin declararea anumitor interese în scopul creării unui spaţiu de negociere dorit (mai mare sau mai mic).

Spaţiul de negociere – este obţinut prin exagerarea conştientă a propriilor interese

Plaja de negociere – este zona delimitată de obiectivele maximale şi minimale ale negocierii şi diferă de la un partener la altul.

Zona de interes comun reprezintă zona de intersecţie a celor două plaje de negociere

Puterea de negociere – reprezintă totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le poate utiliza pentru a obţine rezultate cât mai apropiate de interesele reale, de poziţia reală de negociere.

Factorii de influenţare ai puterii de negociere sunt:

- raportul cerere – ofertă;
- mărimea partenerilor de negociere;
- puterea economică a părţilor;
- gradul de cunoaştere a pieţei;
- viteza şi capacitatea de reacţie a părţilor;
- existenţa aliaţilor strategici şi de conjunctură;
- experienţa şi personalitatea negociatorului;
- capabilitatea de a risca.

În managementul strategic interesul trebuie privit pe termen mediu şi lung, în timp ce interesul pe termen scurt poate genera o componentă negativă de imagine.

2.3. Modele structurale ale procesului de negociere

Potrivit opiniei unor autori, există câteva modele structurale ale procesului de negociere.
Astfel, conform lui Mircea Maliţa, cele trei faze sunt:

1. *Prenegocierea sau faza de pregătire a negocierii.* În această etapă sunt concepute dosarele de negociere pe baza analizei sistematice a informaţiilor posibile.
2. *Negocierea propriu-zisă* care se referă la forma şi fondul înţelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale pe baza unor argumente şi contra-argumente, a unor concesii reciproce şi a textului final al contractului.
3. *Postnegocierea* poate fi cea mai importantă fază, întrucât se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor înţelegerii – vezi contractul.

G. Kennedy a identificat patru faze principale în lucrarea *The perfect negociation*, şi anume: *pregătirea, dezbaterea, propunerea şi tranzacţia.*
Propunerea se regăseşte în cadrul plajelor de negociere şi este acceptată numai dacă se află în zona interesului comun. Atât condiţia cât şi oferta trebuie să fie vag formulate pentru a se menţine în continuare spaţiul de manevră. De regulă, o propunere alcătuită numai dintr-o ofertă este echivalentă cu o concesie unilaterală şi, probabil va determina cereri suplimentare, în timp ce o propunere alcătuită numai dintr-o cerere poate fi privită ca ofensă adusă celeilalte părţi, datorită absenţei oricărei compensaţii.
Tranzacţia exprimă fără echivoc clauzele din contractul final.
În sfârşit, Winkler a propus mai degrabă un *algoritm* care cuprinde următorii paşi: *culegerea informaţiilor, analiza situaţiei, evaluarea puterii de negociere, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea strategiei, anticiparea necesităţilor partenerului, deschiderea discuţiilor, dialogul, adaptarea obiectivelor, jocuri tactice, identificarea zonei de interes comun, încheierea negocierii, elaborarea documentelor.*
Obs. La modelele de mai sus se adaugă şi modelele teoretice ale autorilor Fischer, Ury, Scott etc car în esenţă cuprind aceleaşi faze ca cele de mai sus.

2.4. Alternative la un proces de negociere

Nu întotdeauna un conflict sau o criză pot fi soluţionate cu ajutorul negocierii. ***Alternativele posibile*** sunt:

1. ***Persuasiunea –*** (de exemplu, "serviciile noastre sunt cele mai bune, totuşi");
2. ***Concesia –*** **(**O.K. Vom reduce preţurile pentru dumneavoastră cu 10%);
3. ***Constrângerea (***"Ori satisfaceţi cererea noastră, ori renunţăm");

4. ***Rezolvarea în comun a problemelor,*** (instrucțiunile pot fi acceptate în schimbul unor recompense);
5. ***Arbitrajul*** (opțiune total nepopulară întrucât reduce puterea de negociere a părților şi rezultatul poate fi total opusă realității.

CURSUL 3
MODELUL COMUNICĂRII ÎN NEGOCIERI

3.1. Modelul structural

Din punct de vedere socio-cultural, negociatorii se manifestă diferit în cadrul unei comunicări. Modelul comunicării în negocieri este reprezentat în figura 4.

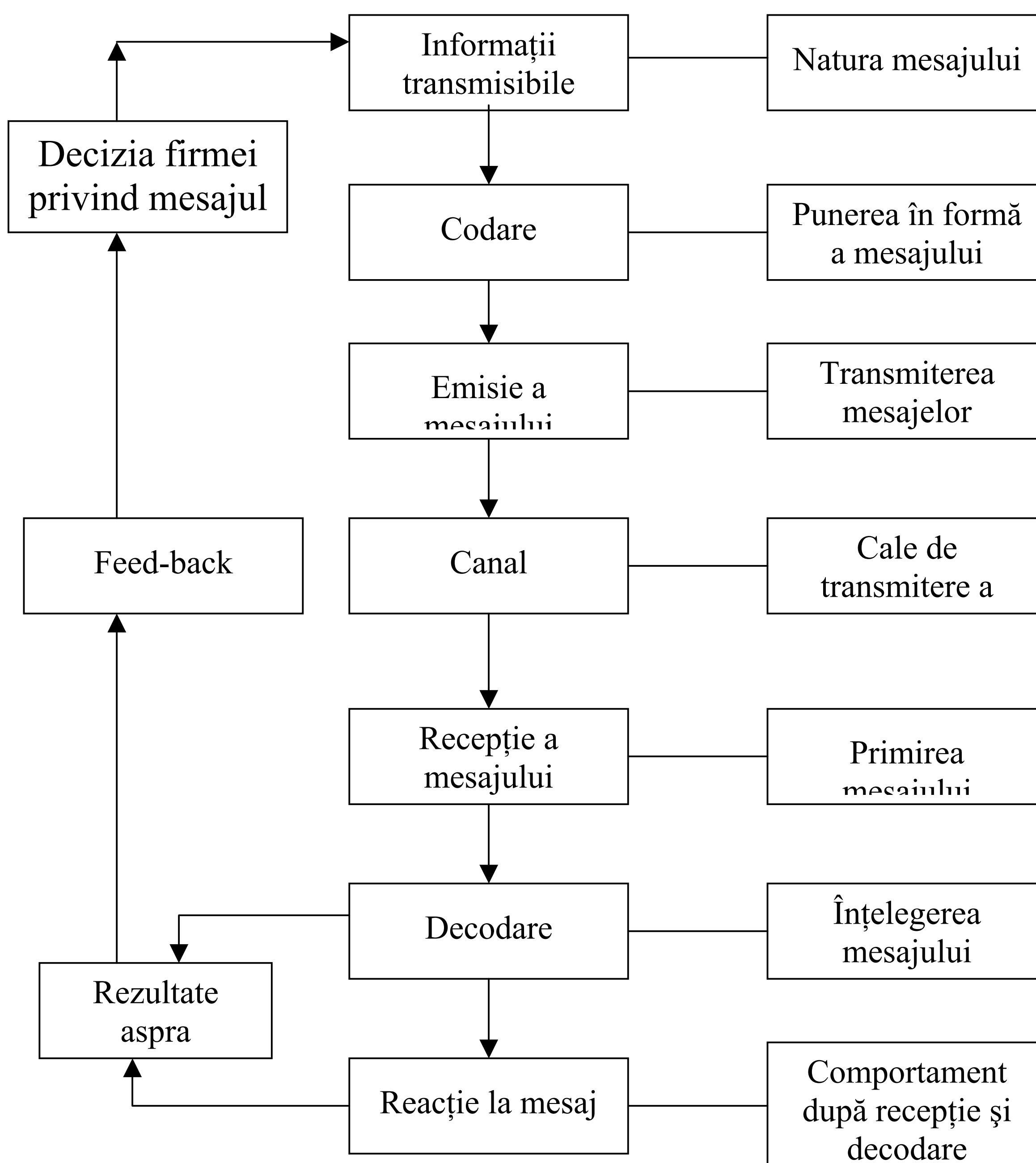


Fig. 4 - Modelul structural al unui proces de comunicare

Elementele care intervin în procesul de negociere sunt conectate într-o manieră care sugerează dinamica procesului de comunicare umană şi traiectoriile mesajelor.

Emiţător-receptor

Acest element semnifică dubla ipostază a comunicatorului, chiar şi atunci când comunică cu sine însuşi. Ori de câte ori comunicăm, ne aflăm simultan atât în ipostaza de emiţător, cât şi în cea de destinatar (receptor) al mesajului. Acesta este motivul pentru care folosim formula emiţător-receptor.

Atunci când vorbim, scriem, gesticulăm, zâmbim ne aflăm în ipostaza de emiţător. Când ascultăm, citim, pipăim, mirosim ne aflăm în ipostaza de receptor al unor mesaje. Adesea, recepţionăm unele mesaje în acelaşi timp în care emitem altele. În plus, recepţionăm propriile noastre mesaje, în sensul că luăm act de mişcările sau gesturile noastre, ne auzim vorbind etc. în timp ce vorbim urmărim reacţiile interlocutorului, încercând să descifrăm mesajele sale non-verbale în care căutăm aprobarea, simpatia sau înţelegerea.

Codificarea-decodificarea

Codificarea reprezintă actul de a produce mesaje, adică de a vorbi, a scrie, a gesticula, a desena etc. A codifica înseamnă a traduce gândurile şi sentimentele în sunete, imagini, cuvinte, caractere scrise, desene etc.

Decodificarea reprezintă actul de a recepţiona şi interpreta mesaje, ascultând, citind, privind…A decodifica înseamnă a transpune cuvintele vorbite sau scrise, gesturile, mirosurile, imaginile sau oricare semne şi semnale, în afecte, emoţii, sentimente, concepte, idei, atitudini, opinii şi comportamente umane.

Informaţiile nu pot fi recepţionate altfel decât într-un limbaj recunoscut de receptor. Considerate în sine ca unde sonore, mirosuri, gusturi, desene etc. ele nu sunt purtătoare de semnificaţii. Cheia unui proces de comunicare este aceea de a face să se regăsească o concordanţă între ceea ce a vrut să transmită expeditorul şi ceea ce a recepţionat destinatarul. Dacă ei nu vorbesc aceeaşi "limbă" şi nu sunt acordaţi pe aceeaşi "frecvenţă", nu vor putea codifica-decodifica mesajul care circulă între ei. A vorbi o limbă pe care interlocutorul nu o înţelege înseamnă doar a spune cuvinte.

Acţiunea de a codifica este simultană şi complementară cu aceea de a decodifica. În timp ce vorbim, de exemplu, încercăm să descifrăm reacţiile pe care mesajul nostru le provoacă interlocutorului.

Mesajul

Despicând firul în două am putea spune: 1) Mesajul este semnificaţia (informaţia, ştirea, ideea, emoţia, sentimentul) expediată de emiţător, transmisă pe canal (media), primită şi integrată de receptor şi 2) Mesajul este media, deoarece "*media modelează şi controlează dimensiunea şi forma asocierii şi acţiunii umane*" (Marshal McLuhan, *Mass-media, mediul invizibil,* Ed. Nemira, 1997). Un "te iubesc" şoptit la ureche, scris pe un gard, ascultat în celular sau transmis într-o epistolă udată de lacrimi nu poate rămâne identic cu el însuşi.

Despicând firul în patru şi apoi în patruzeci, s-ar putea face multă filosofie pe seama mesajului dar acest lucru nu reprezintă obiectul lucrării de faţă, ci al unei lucrări de semiotică. În orice caz, dacă mesajul este semnificaţia, iar semnificaţia este esenţa, ea nu poate exista în sine fără a lua o formă. În ce ne priveşte, în comunicarea umană putem forma înaintea esenţei şi pe CUM înaintea lui CE.

Mesajul este semnificaţia, ansamblul de semne, semnale şi simboluri care o poartă şi media prin care emiţătorul comunică cu receptorul. Mesajul poate fi purtat de sunete, imagini, mirosuri, atingeri, cuvinte, postură, mimică, gesturi dar şi de diverse alte coduri şi media, care stimulează simţurile şi poartă semnificaţie.

Când semnificaţia este codificată în cuvinte, spunem că mesajul este verbal, iar comunicarea este verbală. Când semnificaţia este purtată prin altceva decât cuvintele, spunem că mesajul şi comunicarea sunt non-verbale. În principiu, totul în om comunică omului.

Media
Media sau canalul este calea pe care este transportat şi distribuit mesajul. Este atât vehiculul, cât şi suportul fizic (mediumul) al mesajului. ”*Media este mesajul*” spune McLuhan, în ideea in care activitatea psihosenzorială este modificată de media, iar mesajul nu poate fi o esenţă fără formă.
În comunicarea interumană, se foloseşte rareori un singur canal. Chiar şi în cadrul celei mai simple conversaţii tete-a-tete intervin două, trei sau mai multe canale: vorbim şi ascultăm cuvinte (canal vocal şi verbal), aruncăm priviri şi facem gesturi (canal vizual), degajăm mirosuri (canal olfactiv), atingem mâinile sau alte părţi ale trupului (canal tactil) etc.
Zgomotul
Paraziţii, perturbaţiile sau zgomotul de fond reprezintă factori de alterare ai comunicării. Ei distorsionează mesajul şi afectează media, împiedicând recepţia sa la destinatar, în forma în care a fost expediată de emiţător.
După cum mesajul este codificat în semnale sonore sau vizuale, paraziţii vor putea la rândul lor, să fie sonori sau vizuali. Pot îmbrăca forme banale – o lentilă afumată sau o pană de curent ne pot împiedica să reperăm un mesaj vizual, iar un sunet de claxon poate împiedica o audiţie muzicală – precum şi forme elaborate şi sofisticate cum ar fi bruiajul unei linii de telefon sau al unui canal de televiziune.
În toate cazurile, paraziţii sunt semne şi semnale care interferează cu mediul şi media. În raport cu natura lor, paraziţii pot fi clasificaţi în trei categorii:
Paraziţi de *natură fizică*, care interferează şi se alătură sau se suprapun transmisiei fizice a mesajului: zgomotul străzii, un geam trântit, telefon defect, ochelari murdari etc.
Paraziţi de *natură psihologică,* care interferează şi se amestecă cu mesajul, numai în plan mental. Astfel de paraziţi conduc la erori de percepţie care ţin de subiect, de cultură, prejudecăţi şi experienţe anterioare. De pildă, dacă cineva nutreşte convingerea sinceră că profesorii universitari sunt deştepţi, va găsi în mesajul acestora ceva care să sprijine ideea preconcepută şi atunci când adevărul va fi altul. fenomenul se numeşte percepţie tendenţioasă şi este un exemplu bun pentru ideea de parazit psihologic.
Paraziţi de *natură semantică*, care intervin datorită diferenţelor de limbaj existente între vorbitor şi ascultător. “Nu este acelaşi lucru când doi oameni spun aceleaşi cuvinte”, fiecare dintre ei atribuie cuvintelor un sens diferit. În plus, intervin confuzii între denotaţie şi conotaţie sau interpretări aproximative ale jargonului, argoului şi limbajului prea tehnic sau prea poetic.
Paraziţii sunt inevitabili în orice proces de comunicare. Pot fi diminuaţi sau atenuaţi, dar niciodată eliminaţi în totalitate.
Feed-back
Feed-back-ul este mesajul returnat ca răspuns la stimulul expediat de emiţător. Poate proveni chiar de la expeditor sau de la cineva care a recepţionat mesajul său.
Feed-back-ul personal este propria reacţie faţă de propriul mesaj: ne auzim vorbind, ne percepem gesticulând, citim ceea ce scriem, privim ceea ce desenăm etc. Caracteristic acestui tip de retroacţiune este gradul ridicat de subiectivitate care distorsionează mesajul.
Feed-back-ul propriu-zis este cel pe care îl primim de la destinatarul mesajului. Poate fi o ridicare din sprâncene, un zâmbet sau o grimasă, un DA sau un NU, o expresie de mulţumire sau un picior în fund. Pentru un actor, de pildă, retroacţiunea înseamnă atenţia şi aplauzele publicului sau faptul că acesta moţăie pe un scaun sau huiduieşte.
Rezultatul comunicării este dat de starea pe care o induce vorbitorul ascultătorului său. În vreme ce primul îşi caută elementele care să-i facă oportune prezenţa acţiunilor pregătite şi tema aleasă, celălalt va fi dominat în primul rând de ceea ce înţelege şi admite că trebuie reţinut pentru că – pe această bază – simte ceva dorit, util, provocator, incitant, favorabil manifestărilor viitoare.

Structura clasică a unui sistem de comunicaţie cuprinde cinci elemente de bază: *sursa, emiţătorul ,receptorul (destinatarul), mesajul, canalul de comunicare.*

Sursa transformă informaţia în mesaj prin alegerea corespunzătoare a semnelor, simbolurilor şi noţiunilor şi asamblarea acestora într-o formă specifică în funcţie de scopul şi nevoile sursei (proces de codificare).

Emiţătorul transformă mesajul într-o informaţie transmisibilă.

Receptorul preia mesajul codificat şi îl decodifică. De menţionat că, receptarea semnificaţiei / semnificaţiilor este puternic influenţată de *sistemul de reprezentare,* specific fiecărui individ şi conform propriilor nevoi, dorinţe, aşteptări şi aspiraţii.

Canalul de comunicare este un *vector suport* al mesajului, necesar atingerii receptorului.

Mesajul

Traseul direct de mai sus determină o anumită reacţie a receptorului, reacţie ce trebuie comparată cu obiectivele iniţiale ale sursei. Astfel, cu ajutorul acestei reacţii inverse se poate defini sistemul de comunicaţie, ca un sistem în circuit închis cu legătură inversă "*feed-back".* Conform abordării sistemice, rezultă că funcţia de comparator revine sursei, iar obiectivitatea procesului de comparare nu se poate asigura decât prin respectarea condiţiilor obligatorii ce definesc un obiectiv, şi anume: claritatea, precizia, măsurabilitatea sau cuantificarea, realismul, fezabilitatea şi orizontul de timp.

Comunicarea există în măsura în care se emit şi recepţionează stimuli senzoriali, simboluri, semne şi semnale se poartă, la plecare, semnificaţia ce li se atribuie la sosire. Mai întâi, interlocutorii au în comun limbajul, apoi contextul, canalul, mesajul şi distorsiunile.

"Cei şapte C ai comunicării"

1) Credibilitatea. Comunicarea începe într-un climat de înţelegere. Receptorii trebuie să aibă încredere în emiţători şi o părere bună despre competenţa sursei.

2) Contextul. Un program de comunicare trebuie să reziste relaţiilor mediului în care acţionează. Contextul trebuie să asigure participarea şi feed-back-ul; trebuie să confirme mesajul, nu să-l contrazică. Pentru a reuşi, o comunicare are nevoie de un context social care să o susţină.

3) Conţinutul. Mesajul trebuie să fie înţeles de receptor şi trebuie să fie compatibil cu sistemele lor de valori. În general, oamenii selectează acele informaţii care le promit cele mai mari recompense. Conţinutul determină audienţa.

4) Claritatea. Mesajul trebuie exprimat în cuvinte simple. Cuvintele trebuie să însemne acelaşi lucru atât pentru receptor, cât şi pentru emiţător. Problemele complexe trebuie să fie "*comprimate*" în teme, sloganuri, stereotipuri simple şi clare. Cu cât mesajul are mai mult de "*călătorit*", cu atât trebuie să fie mai simplu. O organizaţie trebuie să vorbească cu o singură voce nu cu mai multe.

5) Continuitate şi consistenţă. Comunicarea este un proces continuu. Pentru a realiza penetrarea audienţei, avem nevoie de repetiţie. Repetiţia contribuie la învăţare şi persuasiune. Prezentarea trebuie să fie consistentă.

6) Canalele. Trebuie să se folosească canalele tradiţionale de comunicare, cele pe care receptorii le folosesc şi le respectă. Crearea unor canale noi poate fi dificilă, de lungă durată şi costisitoare. Canalele diferite au efecte diferite şi sunt utilizabile în diferite stadii ale procesului de difuzare. Fiecare canal are propria lui audienţă.

7) Capacitatea audienţei. Comunicarea trebuie să ia în consideraţie capacitatea audienţei. Comunicările au efect când cer efortul cel mai mic din partea receptorilor. Aceasta implică factori ca disponibilitatea, obiceiurile, nivelul de educaţie şi cunoştinţele anterioare.

Comunicarea şi acţiunea propriu zisă nu reprezintă o finalitate, ci numai moduri de a ajunge la ea.

Indivizii ţintă, care iniţial se află într-o *fază de ignorare* a produsului sau serviciului oferit de firmă, iar în final devin *consumatori* sau *simpatizanţi* cu un *alt nivel de încredere* în organizaţie trec prin mai multe etape, enumerate mai jos.

ETAPELE segmentului ţintă sunt:

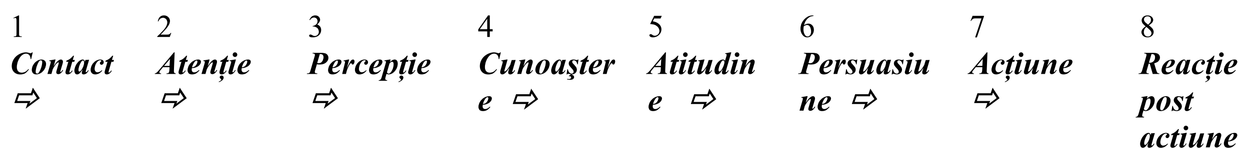


Fig. 5 - Etapele unei acțiuni de comunicare

Obs: Deşi scările de comunicație, din punct de vedere al valorii acestora de reprezentare a realității nu sunt suficient de riguroase, ele pot fi utile prin analiza de tip psihologic a comportamentului cumpărătorului/consumatorului sau a publicului țintă.

***Dimensiunile (nivelurile)*specifice procesului de comunicare sunt:**

A. dimensiunea cognitivă (etapele 1-4) - se referă la transmiterea informației despre produs/serviciu, înțelegerea caracteristicilor specifice, a modului de folosire etc.

B. dimensiunea afectivă (etapele 5-8) - se referă la dezvoltarea unei atitudini favorabile față de produs/serviciu şi/sau marcă.

C. dimensiunea comportamentală (etapele 6 şi 7) - conform căreia se doreşte incitarea la acțiune, inclusiv acțiunea propriu-zisă de cumpărare.

|inând cont de cele arătate mai sus, trei tipuri de obiective pot fi alocate unei acțiuni de comunicare, după cum se observă în figura 5.

Eroarea frecventă se referă la utilizarea unei singure acțiuni de comunicație pentru atingerea a trei obiective simultan, cum ar fi de exemplu publicitatea.

Concluzie 1: un obiectiv de comunicație trebuie definit conform acestor trei dimensiuni.

*Concluzie 2:*trei tipuri de obiective pot fi atribuite unei acțiuni de comunicare

Observație: în practică, rareori pot fi atinse <u>în acelaşi timp, toate cele trei obiective.</u>

ATENȚIE PERCEPȚIE CUNOAŞTERE	OBIECTIV NR.1: NOTORIETATEA Se referă la informarea unui produs, serviciu (calități, caracteristici, mod de utilizare etc.) marca, firma sau asupra unei acțiuni particulare (de exemplu promovarea) Dimensiune: - cognitivă Slogan ilustrativ: "Toate mărcile importante la un singur punct de vânzare"
ATENȚIE PERCEPȚIE ATITUDINE	OBIECTIV NR.2: IMAGINEA Se referă la construirea şi dezvoltarea unei imagini pozitive a unei mărci (produs, serviciu), folosind atitudinile, sentimentele şi nevoile consumatorului. Dimensiune: - afectivă Slogan ilustrativ: "Parfumul Coty, cum să nu-ți placă?"
ATENȚIE PERCEPȚIE PERSUASIUNE	OBIECTIV NR.3: ACȚIUNEA Se referă la atragerea consumatorului spre produs, determinându-l la acțiune (de exemplu: încercarea unui produs, informarea asupra produsului, cumpărarea produsului) Dimensiune: - comportamentală Slogan ilustrativ: "Încercați şi cumpărați"

Fig. 6

După Abraham Maslow comunicarea mai depinde de o serie de factori, pe care el îi structurează în 3 categorii: factori personali, factori interpersonali (sociali) şi factori obiectivi.

Factori personali

cognitivi

- cunoştinţe generale;
- cunoştinţe particulare
- aptitudini generale – inteligenţă, memorie;
- nivel de dezvoltare;
- nivel de stăpânire a codurilor lingvistice şi culturale;
- **intenţii – conştiente şi inconştiente.**

afectivi

- atitudini generale;
- atitudini particulare faţă de: subiect, interlocutor, context;
- sentimente personale;
- motivaţii;
- gusturi personale;
- interese.

comportamentali

- personalitatea;
- caracterul;
- experienţa generală;
- experienţa verbală: oral, scris, audio-vizual;
- caracteristici: talie, ten, voce îmbrăcăminte, vârstă.

lingvistici

- cod (limba);
- registru;
- norme;
- context

sociali

- statut social;
- rol general;
- cod cultural;
- bagaj comun.

Factori obiectivi

situaţionali

- locul fizic;
- timpul, epoca;
- spaţiul-distanţa;
- numărul interlocutorilor;
- comportamente personale;
- zgomote materiale;
- durata;
- ritmul;
- canal/reţea.

contextuali

- subiectul comunicării;
- conţinutul comunicării;
- codul (registrul);
- forma de prezentare (stil);
- zgomote (inteligibilitatea, redundanţa);
- cursivitatea enunţurilor.

3.2. Tehnica întrebărilor şi a răspunsurilor

3.2.1. Tipuri de întrebări. Avantaje şi limite

În negociere se folosesc întrebări deschise, închise, sugestive, contraîntrebări, întrebări alternative, după cum urmează:

Întrebarea închisă: Ce se întâmplă în sala 208 luni între orele 14 si 20? *Răspuns***:**Are loc cursul de tehnici de negociere. Unde se ține cursul? *Răspuns:* În sala 208.
Se observă că răspunsul scurt şi are avantajul rapidității şi preciziei. Dezavantajul acestei întrebări constă în cazul folosirii unei tonalități inadecvate ceea ce poate induce starea de interogatoriu.
Întrebarea deschisă: Ce credeți despre ultima hotărâre a guvernului?
Avantaje: se pot obține multe informații, creează o atmosferă destinsă şi ajută la relansarea dialogului.
Dezavantaje: interlocutorul poate fi un vorbăreț.
Întrebarea sugestivă: ştiați că .....? Şi insinuați răspunsul. Se observă că deşi întrebarea pare închisă (cu un număr limitat de variante de răspuns), datorită scopului sugerat, aceasta poate fi considerată ca fiind sugestivă.
Nu-i aşa că v-a plăcut declarația directorului nostru general ?
Ce gândiți despre ultima realizare pozitivă a Parlamentului? Deşi pare a fi o întrebare deschisă se poate considera că are şi o nuanță sugestivă.
Avantaje: progresează dialogul, elemente noi în ceea ce priveşte modul de a gândi.
Dezavantaje: răspunsul poate fi negativ. În acest caz relansarea dialogului se poate face cu o întrebarea deschisă.
Contraîntrebarea: Dar dumneavoastră ce credeți?
Avantaje: se câştigă timpul necesar pentru a gândi răspunsul, de exemplu la o întrebare capcană. În acelaşi timp se reorientează discuția în altă direcție în funcție de răspunsul primit la contraîntrebare.
Dezavantaje: contraîntrebarea poate fi interpretată ca o eschivare de la răspuns şi poate induce senzația că avem ceva de ascuns.
Întrebarea alternativă: Preferați ceai sau apă plată?
Avantaj: ajută la influențarea răspunsului sau la luarea rapidă a deciziei.
Dezavantaj:

3.2.2. Cuvuinte cheie şi expresii interzise

Şi această listă are limitele ei, după cum urmează:
Politețea exagerată (universitară): "Mă scuzați că vă deranjez" sau "Mă iertați că vă întrerup".
În cadrul unei strategii de negociere competitivă, nu are rost o asemenea exprimare, deoarece se accentuează verbal diferența dintre cele două puteri de negociere. În schimb, la o strategie de negociere de colaborare poate fi utilizată, de exemplu într-un mediu academic, caracterizat prin politețe universitară.
Cuvinte negative, de exemplu, *grijă, pericol, problemă, reclamație etc*. trebuie evitate deoarece pot produce prin efectul de asociere stări contradictorii la nivelul partenerului de negociere. În schimb, aceste cuvinte cu încărcătură negativă pot fi utilizate în sloganuri publicitare, tocmai pentru a sublinia contrariul.
Concluzia finală este că numai în funcție de context se poate apela la soluția utilizării sau nu a cuvintelor cu încărcătură negativă.
Expresiile de apărare, specifice defetistului nu se recomandă în cadrul negocierii . Un exemplu îl constituie întrebarea "Dumneavostră nu sunteți interesat de acest nou produs, nu?" sau " Nu vreți să faceți o încercare?" Mai corect ar fi să reformulăm astfel: "Ar fi păcat să nu faceți o încercare, aşa, cel puțin din curiozitate".
Expresii ezitante, de exemplu, " Mi-aş dori acest produs, dar...." trebuie urmate fie de ascultare activă, fie de o întrebare deschisă sau chiar închisă cu nuanță sugestivă/alternativă, în scopul determinării ultimelor obstacole sau constrângeri ce încă blochează decizia nehotărâților. În cazul în

care starea de indecizie persistă, negocierea agresivă trebuie evitată, de exemplu prin utilizarea expresiei: "O.K. dacă în principiu sunteți de acord, voi reveni peste câteva zile. Când propuneți să ne reântâlnim ?"
Expresiile agresive care se bazează pe evaluarea critică a unei opinii sau judecăți de valoare pot induce stări de tensiune (jignire, incitare etc.). Exemple, în acest sens pot fi : " Nicidecum, ce ştiţi dumneavoastră ?" sau " Ce ştii dumnaeta ? ". Se poat da chiar un verdict: "Nu ştiţi nimic" sau "Nu aţi înțeles nimic" sau chiar "Este fals şi voi demonstra că greşiţi".

3.2.3. Limbajul pozitiv

În scopul unei comunicări eficiente este esențial:
♦ să se folosească verbe la prezent;
♦ a se folosi verbe la timpul viitor, ca argument legat de satisfacția caontractuală ce va urma;
♦ ca frazele să fie scurte şi coerente;
♦ a nu se utiliza expresii vagi, dar a se purta discuții la concret;
♦ să fie ilustrate exemplele pozitive, rezultatele ştiinţifice, mărturiile unor lideri de opinie: articolele de specialitate pot fi argumente hotărâtoare în cadrul unui proces de negociere.
Într-o situație de negociere, partenerul care acaparează discuția se lasă uşor descoperit. Dacă vorbeşte mai mult, clientul îşi etalează nevoile, dorințele, aspirațiile, ceea ce îl va avantaja pe vânzător: astfel, ultimul va şti ce să-i ofere din gama de servicii/produse a firmei. Dacă vânzătorul are o capabilitate de a fi empatic la care se adaugă dexteritatea de a descoperi pe lângă nevoi, dorințe, aşteptări, aspirații şi motivațiile clientului potențial, atunci se poate afirma că atitudinea este nu reactivă, ci anticipativă - se defineşte atfel, ascultarea activă.

Concluzie
Vânzătorul negociator trebuie să ofere produsul care satisface cel mai bine pe client, la bugetul disponibil al acestuia.

CURSUL 4
COMUNICAREA NONVERBALĂ

Comunicarea interumană se realizează pe trei niveluri:
1. Logic;
2. Paraverbal;
3. Nonverbal.

Dintre acestea, nivelul logic (deci cel al cuvintelor) reprezintă doar 7% din totalul actului de comunicare; 38% are loc la nivel paraverbal (ton, volum, viteza de rostire...) si 55% la nivelul nonverbal (Acest procentaj a fost stabilit pe la mijlocul anilor ′70 de A. Mehrabian şi M. Weiner "Decoding of inconsistent comunication").
Dacă între aceste niveluri nu sunt contradicţii, comunicarea poate fi eficientă.
Dacă însă între niveluri există contradicţii, mesajul transmis nu va avea efectul scontat.
De exemplu un semidoct care a făcut mulţi bani, oricât de frumos si elegant s-ar îmbrăca (comunicare nonverbală), la nivelul comunicării logice s-ar demasca imediat şi, în cazul său, haina nu ar mai face pe om.
În actul comunicării interumane trebuie să ne concentrăm în egală măsură asupra tuturor nivelurilor comunicării: logic (verbal), paraverbal si nonverbal.
In contextul tipurilor de comunicare, comunicarea non-verbală (body language) prezintă interes din cel puţin două motive:
1) rolul ei este adesea minimalizat;
2) într-o comunicare orală 55% din informaţie este percepută şi reţinută prin intermediul limbajului non-verbal (expresia feţei, gesturile, postura corpului, poziţia, mişcarea, îmbrăcămintea etc.).
Adesea minimalizăm rolul non-verbalului, şi de fapt nu percepem decât vârful iceberg-ului într-o conversaţie în care ambii parteneri au propriile lor nevoi, dorinţe, aşteptări, aspiraţii..
Limbajul non-verbal poate sprijini, contrazice sau chiar substitui comunicarea verbală. Mesajul non-verbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului şi este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenţia cea mai mare. Astfel, constatăm adesea că, deşi interlocutorul susţine că spune adevărul, noi "simţim" că el minte. Care este cel "de-al şaselea simţ" care recepţionează informaţia neexprimată verbal de emitent? Se consideră că femeile au acest "al şaselea simţ" mai bine dezvoltat decât al bărbaţilor. O explicaţie posibilă ar fi aceea ca femeile sunt mai abile în a interpreta limbajele non-verbale, având în gestica lor experienţa creşterii copiilor care, în primii ani de viaţă, comunică predominant prin limbaje non-verbale. O altă explicaţie posibilă ar fi aceea a dezvoltării acestei abilităţi pentru compensarea lipsei lor de forţă fizică.
Dar până când ştiinţa va descoperi acest "simţ" suplimentar care intervine în procesul de comunicare, vom adopta imaginea omului cu cinci simţuri care comunică predominant non-verbal şi uneori, se exprimă şi prin cuvinte. El posedă deprinderile de interpretare a semnalelor venite de la aceste cinci simţuri, deprinderi care se dezvoltă pe tot parcursul vieţii, pe baza experienţei şi învăţării.
Atunci când trebuie discutată o problemă importantă este bine să se evite comunicarea prin telefon şi se preferă comunicarea faţă în faţă.
Explicaţia este logică şi simplă: telefonul blochează comunicarea prin intermediul limbajului corpului şi in acest fel comunicarea devine incompletă şi uneori nesigură.

Limbajul corpului contribuie la impactul comunicării prin expresia feţei, mişcarea corpului (gesturi), forma şi poziţia corpului, aspectul general şi prin comunicarea tactilă.
Comunicarea prin expresia fetei include **mimica** (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încreţirea nasului, ţuguierea buzelor, etc.), **zâmbetul (**prin caracteristici şi momentul folosirii), şi **privirea** (contactul sau evitarea privirii, expresia privirii, direcţia privirii, etc.).
Tindem ca, involuntar, sa zâmbim, să ne încruntăm, să roşim, să micşorăm sau să dilatăm pupilele.
Faţa este cea mai expresivă parte a corpului şi expresia acesteia constituie un mijloc de exprimare inestimabil. În mod normal, ochii şi partea de jos a feţei sunt privite cel mai intens in timpul comunicării. Se consideră, de exemplu, că într-o conversaţie cu o femeie, expresia ochilor este mult mai importantă decât ceea ce exprimă cuvintele.
Mimica este acea parte a feţei noastre care comunică: fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare; sprâncenele ridicate cu ochii deschişi – mirare, surpriză; nas încreţit – neplăcere; nările mărite – mânie sau, în alt context, excitare senzuală; buze strânse – nesiguranţă, ezitare, ascunderea unor informaţii.
Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de ştiri, de la plăcere, bucurie, satisfacţie, la promisiune, cinism, jenă (zâmbetul Mona Lisei este renumit ca semnificaţie, dar şi ca ambiguitate). Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură (sau chiar subcultură), fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relaţiile interumane în cadrul acelei culturi.
Privirea. Modul in care privim şi suntem priviţi are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere şi prietenie.
Chiar şi a privi sau a nu privi pe cineva are un înţeles. Privind pe cineva confirmăm că îi recunoaştem prezenţa, că există pentru noi; interceptarea privirii cuiva înseamnă dorinţa de a comunica. O privire directa poate însemna onestitate şi intimitate, dar in anumite situaţii comunică ameninţare. În general, o privire insistentă şi continuă deranjează.
Realizarea contactului intermitent şi scurt al privirilor indică lipsa de prietenie. Mişcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos - tristeţe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoţii. Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva poate denota lipsa de interes, răceala. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovăţie.
Oamenii care nu sunt siguri pe ei vor ocoli privirea interlocutorului în situaţii în care se simt ameninţaţi, dar o vor căuta în situaţii favorabile, există chiar expresia "a te agăţa" cu privirea.
Privirea constituie un mod "netactil" de a atinge pe cineva, de unde şi expresia "a mângâia cu privirea".
Pupilele dilatate indică emoţii puternice. Pupilele se lărgesc, în general, la vederea a ceva plăcut, faţă de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micşorează ca manifestare a necesităţii, neplăcerii. Clipirea frecventă denotă anxietate.
Postura/poziţia comunică în primul rând statutul social pe care indivizii cred că îl au sau vor să îl aibă. Sub acest aspect, constituie un mod în care oamenii se corelează unii faţă de alţii când sunt împreună. Postura corpului ne dă informaţii şi despre atitudine, emoţii, grad de curtoazie, căldură sufletească.
O persoană dominantă tinde să ţină capul înclinat în sus, iar cea supusă în jos. În general, aplecarea corpului în faţă semnifică interesul faţă de interlocutor, dar uneori şi nelinişte şi preocupare. Poziţia relaxată, înclinat pe scaun spre spate, poate indica detaşare, plictiseală sau autoîncredere excesivă şi apărare la cei care consideră că au statut superior interlocutorului.
Posturile pe care le iau oamenii în legătură cu relaţia dintre ei când sunt împreună se pot clasifica în trei categorii:
1. De includere/neincludere, postură prin care se defineşte spaţiul disponibil activităţii de comunicare şi se limitează accesul în cadrul grupului. De exemplu, membrii grupului pot forma un

cerc, pot să se întoarcă/aplece spre centru, să-şi întindă un braţ sau picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat.
2. De orientare corporală - se referă la faptul că doi oameni pot alege să se aşeze faţă-n faţă (vis-a-vis) sau alături (paralel). Prima situaţie comunică predispoziţia pentru conversaţie, iar a doua - neutralitate.
3. De congruenţă / necongruenţă, postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce spune sau face interlocutorul. Participarea intensă conduce la postura congruentă (similară cu a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanşează în acest caz schimbarea posturii celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există între comunicatori divergenţe de statut, de puncte de vedere sau de opinii, apar posturile necongruente: persoana nu priveşte spre interlocutor, nu interacţionează sub nici o formă.
Comunicarea tactilă se manifestă prin frecvenţa atingerii, prin modul de a da mâna, modul de îmbrăţişare, de luare de braţ, bătutul pe umăr, etc.
Cunoaştem ce semnifică aceste atingeri pentru români, dar în diferite culturi ele pot comunica lucruri diferite. De exemplu, la japonezi, înclinarea capului înlocuieşte datul mâinii ca salut, în timp ce la eschimoşi acest salut se exprimă cu o uşoară lovitură pe umăr.
Unii oameni evită orice atingere. Forţa şi tipul de atingere depinde în mare măsură de vârstă, salut, relaţie şi cultură.
Prezenţa personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, a îmbrăcămintei, a mirosului (parfum, miros specific), a bijuteriilor şi a altor accesorii vestimentare.
Avem în cultura noastră anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior şi personalitate. Distingem trei tipuri de fizicuri:
1-ectomorf (fragil, subţire şi înalt);
2-endomorf (gras, rotund, scurt);
3- mezomorf (musculos, atletic, înalt).
Datorită condiţionărilor sociale am "învăţat" la ce să ne "aşteptăm" de la oamenii aparţinând diferitelor categorii. Astfel tindem să-i percepem pe ectomorfi ca fiind tineri, ambiţioşi, suspicioşi, tensionaţi, nervoşi şi mai puţin masculini; pe endomorfi îi percepem ca fiind bătrânicioşi, demodaţi, mai puţin rezistenţi fizic, vorbăreţi, buni la suflet, agreabili, de încredere, prietenoşi, dependenţi de alţii; pe mozomorfi îi percepem ca fiind încăpăţânaţi, puternici, aventuroşi, maturi în comportare, plini de încredere în sine, veşnic învingători.
Îmbrăcămintea, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, oglindeşte personalitatea individului, este un fel de extensie a eului şi, în acest context, comunică informaţii despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbrăcămintea se poate folosi pentru a crea un rol.
Îmbrăcămintea şi accesoriile pot marca statutul social real sau pretins. De exemplu, femeile care acced la o funcţie managerială înaltă vor tinde să se îmbrace într-un mod particular (costum sobru din două piese), purtând accesorii similare celor bărbăteşti (servietă diplomat).
Îmbrăcămintea non-conformistă comunică faptul că purtătorul este un original, răzvrătit social, posibil creator de probleme sau artist. Îmbrăcămintea neglijentă este asociată în general, şi mai rar, cu valoarea intrinsecă a individului.
Pentru situaţii de afaceri este apreciată îmbrăcămintea elegantă şi de calitate dar nu sofisticată.
Igiena personală constituie un factor important. ***Mirosul*** "telegrafiază" mesaje pentru multe persoane, chiar fără a fi conştiente de aceasta. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atenţia într-un mod neadecvat şi ne sugerează prostul gust sau anumite intenţii.

CURSUL 5
CONVENŢII SPECIFICE UNEI NEGOCIERI

5.1. De ce convenţii în negociere?

Deoarece procesul de negociere este dinamic şi nu conţine un set de reglementări standard în domeniu, a apărut necesitatea de a suplini acest neajuns. Acest proces nu seamănă, de exemplu, cu un joc sportiv care dispune de un regulament de desfăşurare a lui, iar participanţii sunt sancţionaţi de un arbitru în cazul nerespectării regulilor .

Convenţiile în cadrul negocierilor au apărut prin urmare dintr-o necesitate, şi anume, aceea de a crea un cadru favorabil tuturor participanţilor la un astfel de proces, pe baza unui set de norme acceptate de comun acord.

Domeniile abordate în astfel de convenţii diferă de la caz la caz, dar sunt avute în vedere, de regulă, aspecte care privesc:

- modul de desfăşurare a negocierilor;
- gestionarea timpului în procesul de negociere;
- intervenţiile participanţilor la negociere.

Cerinţa stabilirii unor astfel de convenţii a rezultat îndeosebi din procesul negocierilor de tip intercultural în care se poate ajunge la situaţii critice ca urmare a diferenţelor de comportament sau de percepţie.

Rolul acestor convenţii este, prin urmare, de a încerca să netezească asperităţile ce ar putea să apară în procesul de negociere, de a asigura premisele pentru o comunicare eficientă. Acesta este de fapt şi unul dintre principalele motive pentru care toate aceste convenţii au un caracter informal, de exemplu:

- amintiţi-vă în mod continuu faptul că cele mai multe negocieri sunt dinamice atât ca timp cât şi spaţiu, dar mai ales al avantajelor;
- flexibilitatea ambelor părţi presupune acceptarea schimbării ca normală a procesului de negociere;
- fără minciuni deliberate;
- fiecare parte ar trebui să accepte progresul;
- respectarea înţelegerilor, mai ales la semnarea / finalizarea contractului - "Ce ţie nu-ţi place, altuia nu-i face".

5.2. TIPURI DE CONVENŢII

➢ *Consecvenţa* în cadrul unui proces de negociure creează încredere şi ulterior credibilitatea negociatorului.

Una din soluţiile ce subliniază consecvenţa partenerilor se recomandă a fi utilizarea unei table cu foi volante (flip chart): practic, în tot timpul negocierii, în câmpul vizual comun se vor afla înţelegerile, acordurile specifice unui proces dinamic chiar convenţii. Concluzia decurge în mod normal: *nu se dezmint lucrurile acceptate deja.*

➢ *"Informaţia informală" nu trebuie expusă într-o "formă formală".*

În procesul de negociere nu se folosesc expresii de genul "am auzit că preţul cel mai scăzut este de …" , deoarece utilizarea unor astfel de formulări denotă fie lipsa de respect faţă de interlocutor, fie amatorismul în domeniul negocierii.

- " Permiteţi învinsului să fie demn" spune atât Fisher, cât şi Ury. Retragerea în finalul negocierii trebuie să fie demnă, dar mai ales dacă noi suntem cei vitorioşi avem obligaţia morală de ac crea condiţii şi a manifesta comportamente care să favorizeze afişarea vizibilă a demnităţii partenerului nostru.

Experienţa a demonstrat că este una dintre modalităţile eficace de a nu îl transforma în duşman pe cel "învins", dar mai ales de a asigura continuitatea relaţiilor în viitor: cu alte cuvinte lăsăm *"uşa deschisă"*, deoarece *"roata vieţii se învârteşte"*;

Desigur că se poate proceda şi invers, dar avantajele vor fi doar pe termen scurt, iar pe termen mediu şi lung vom avea numai de pierdut, deoarece îi producem celui în cauză frustrări care se pot răsfrânge negativ asupra activităţii noastre viitoare.

- Fără trucuri la contractul final sau, altfel spus, *"Ce ţie nu-ţi place altuia nu-i face",* reprezintă o altă conventi importantă.

Utilizarea unor astfel de trucuri poate avea efecte pozitive numai spaţial pe anumite pieţe sau în anumite locuri, şi/sau pe termen scurt; cu alte cuvinte, s-ar putea să nu mai ai posibilitatea să le foloseşti şi a doua oară, deoarece reputaţia, credibilitatea şi imaginea ta vor avea serios de suferit, astfel încât să nu mai fii acceptat la viitoare negocieri sau să ţi se închidă uşa "elegant" atunci când vrei să faci o ofertă.

- O altă convenţie este următoarea: *"contractul trebuie implementat în forma acceptată"*.

Rolul negociatorului şef nu s-a încheiat imediat după semnarea contractului, ci continuă, indiferent dacă el răspunde sau nu de punerea în practică a clauzelor contractuale;

Este înainte de toate o problemă de etică profesională, dar şi o moralitate eficientă pentru bunul negociator de a-şi câştiga şi menţine credibilitatea faţă de parteneri, condiţie atât de necesară pentru a avea succes în acest domeniu;

În mod practic, dacă observi disfuncţii în derularea contractului ai obligaţia morală să comunici acest lucru şi celui cu care ai negociat acel contract. De ce ? Simplu, dacă imaginea organizaţieipe care ai reprezentat-o la negocieri devine puternic negativă, bunului negociator nu îi mai rămâne decât să îşi salveze propria imagine, tocmai pentru a-şi conserva credibilitatea în timp şi spaţiu.

Concluzie

Procesul de negociere este condus în timp şi spaţiu şi se bazează pe credibilitatea negociatorului dar şi a organizaţiei reprezentate: şi negocierea este tot o problemă de imagine.

CURSUL 6
ATITUDINI ŞI COMPORTAMENTE ÎN NEGOCIERI

6.1. NEGOCIERI UTILIZÂND COMPORTAMENTUL SPECIFIC COPIILOR

În anii '50, psihiatrul american Eric Berne (1910-1970) a fundamentat o nouă teorie a personalităţii umane pe care a denumit-o *Analiza tranzacţională* (AT) şi care, pusă în practică în management şi în marketing, a adus un suflu nou, îndeosebi în gestiunea resurselor umane, în comunicare, în vânzări şi negocierea afacerilor.

De fapt ce este analiza tranzacţională?

AT este, în primul rând, o *teorie explicativă a personalităţii umane,* care creează şi dezvoltă concepte şi noţiuni cu ajutorul cărora avem posibilitatea să înţelegem mai bine ce suntem noi, oamenii, sub aspectul structurilor psihice şi reacţiilor comportamentale.

Dintr-o altă perspectivă AT este o *teorie a comunicării umane,* care pune la dispoziţie noi tehnici şi instrumente cu ajutorul cărora poate fi ameliorată capacitatea de comunicare intra şi interumană, se pot corecta deficienţe psihice şi comportamentale ori se poate ajunge la mărirea capacităţii de comunicare în cuplu şi în grup. Din această perspectivă, AT are numeroase şi eficiente aplicaţii în diplomaţie, în protocol, în practica vânzărilor, în negocierea afacerilor, negocierile politice, precum şi în studiul şi armonizarea relaţiilor din interiorul organizaţiilor.

Pe de altă parte, AT este şi o *teorie a psihopatologiei umane,* care pune la dispoziţia clinicilor de profil psihoterapii capabile să regleze şi să refacă echilibrul psihic interior, să corecteze anumite tare psihice, psihosomatice şi comportamentale, să amelioreze capacitatea de integrare în grup şi în societate.

În fine, dar nu în ultimul rând, AT reprezintă un instrument de lucru subtil şi eficace în managementul resurselor umane şi în marketingul avansat.

Fără a intra în detalii, este necesar totuşi să amintim unul dintre conceptele cheie ale AT, şi anume, cel denumit *stările eu-lui.* Noţiunea menţionată a fost introdusă în urma observării faptului că în momente şi situaţii diferite, fiinţa umană se poate afla în stări ale eu-lui diferite. Practic interlocutorii noştri nu întâlnesc în noi, de fiecare dată, exact acelaşi individ. Fie în raport cu circumstanţele în care ne aflăm la un moment dat, fie în raport de acţiunile pe care le îndeplinim, nu avem aceeaşi stare de spirit, iar comportamentul nostru este mereu diferit.

Pe baza observaţiilor asupra comportamentului uman s-a ajuns la aprecierea că o stare a eu-lui este un ansamblu coerent de sentimente, gânduri şi comportamente, care devine maniera noastră concretă de a exprima un anumit aspect al personalităţii noastre, la un moment dat, într-un context dat.

Astfel, merită subliniat faptul că abordarea managerială a AT înseamnă conform teoriei sistemelor (descise şi închise), exploatarea anticipativă atât în timp cât şi în spaţiu.

Modelul lui Eric Berne postulează ideea că personalitatea umană este structurată pe trei niveluri şi trei stări fundamentale ale eului (ego-ului): **Părinte, Adult** şi **Copil.** În esenţă, Copilul este sediul simţirii, Adultul este sediul gândirii, iar Părintele este sediul ethos-ului, al conduitei, obiceiurilor şi comportamentului conformist.

Acest ansamblu alcătuit de cele trei stări ale eului a fost denumit modelul PAC, fiecare din cele trei stări funcţionând independent de celelalte. O stare sau alta poate fi predominantă, adecvată sau

inadecvată la o persoană sau alta, fapt ce influenţează puternic succesul sau eşecul în demersurile individului de a-şi rezolva problemele şi de a-şi construi viaţa.

Într-o încercare de a sintetiza caracteristicile celor trei stări ale eului, modelul structural Părinte-Adult-Copil ar putea fi reprezentat astfel:

- **P – Părintele** este conştiinţa morală, sistemul de valori, ethos-ul şi norma socială, adică viaţa aşa cum a învăţat-o de la alţii.
- **A – Adultul** este gândirea şi acţiunea lucidă, raţiunea rece, adică viaţa aşa cum o experimentăm noi înşine, aici şi acum.
- **C – Copilul** este sentimentul, emoţia şi visarea, viaţa aşa cum o simţim.

Observaţie:

Cele trei stări ale eului pot fi activate alternativ în procesul de negociere în funcţie de situaţie şi în raport cu starea eu-lui în care se situează partenerul aflat la masa tratativelor.

Pe baza analizei modului în care sunt întrebuinţate aceste stări ale eu-lui în procesul de negociere s-a dezvoltat, în cadrul analizei tranzacţionale, ideea potrivit căreia putem alege tipul de tranzacţie care ne convine cel mai mult. Prin aceasta, avem posibilitatea, fie să facem cursivă şi armonioasă o conversaţie care ne convine, alături de o altă soluţie managerială - ascultarea activă, fie să punem capăt unui dialog nedorit în cadrul unui proces de negociere.

De ce este necesar să utilizăm comportamentul specific copiilor în negociere? Deoarece experienţa a demonstrat faptul că de cele mai multe ori comportamentul de acest tip distruge, înlătură barierele în comunicare.

Comportamentele specifice copiilor se recunosc prin câteva caracteristici, şi anume:

- sunt simplu gândite;
- sunt persistente;
- sunt lipsite de inhibiţie;
- dorinţa de a folosi sancţiuni;
- este preponderentă grija pentru prezent;
- exprimă cerinţe care nu pot fi verificate.

Cu alte cuvinte este bine să ne aducem aminte şi să devină o soluţie în negocieri, comportamentul specific de copil. Avantajul principal constă în susţinerea afectivă a comunicării celor două părţi în timpul negocierii. Nu trebuie uitat faptul că de multe ori în cadrul acestui proces, deşi suntem părintele normativ, cu experienţa noastră de viaţă, când jucăm rolul de copil - emoţia, visarea etc- alături de iubita/iubitul sau prietena/prietenul tindem să atingem o altă formă superioară de comunicăre în doi. Astfel, vectorul atracţie personală dintre cele două părţi negociatoare poate fi dezvoltat şi printr-un comportament de copil. Practic, aspiraţia la simetrie devine cauză şi efect a comunicării şi rezultă plăcerea de a negocia afectiv.

A doua soluţie managerială a exploatării AT constă în utilizarea tranzacţiei încrucişate, tocmai în situaţiile critice sau defavorabile nouă pe parcursul unei negocieri. Dacă A şi B sunt cele două părţi care pot juca roluri de părinte - P, adult - A sau copil - C, vezi figura 7, se poate utiliza tranzacţia încrucişată tocmai pentru a "bara" comunicarea sau pentru a induce o stare de tensiune negativă partenerului.

		B		
	ROL	P	A	C
A	P	X	X	X
	A	X	X	X
	C	X	X	X

Fig. 7 - Matricea tranzacţiilor posibile

Exemplu
Închipuiţivă că reprezentaţi o firmă de renume, a cărei director general sunteţi şi aveţi frumoasa vârstă de 65 ani. Astfel, vă adresaţi partenerelui de negociere cu formula: "Dragă băieţaş, am negociat până acum contracte de peste 800 milioane dolari şi am reprezentat România la peste 82 de târguri şi expoziţii internaţionale, aşa că va trebui să accepţi condiţiile mele." Cu alte cuvinte jucaţi rolul de părinte! Ei bine, cum aţi reacţiona dacă partenerul dumneavoastră de negociere - băieţaşul - v-ar răspunde: " Uite ce e dragă băieţaş mai mare ca vârstă, eu am venit să negociez un contract şi nu să ne măsur2m vârstele...puţin îmi pasă de experienţa ta, băieţel mare ce eşti!"
De fapt s-a realizat o tranzacţie încrucişată de la emiţător către receptor şi invers.

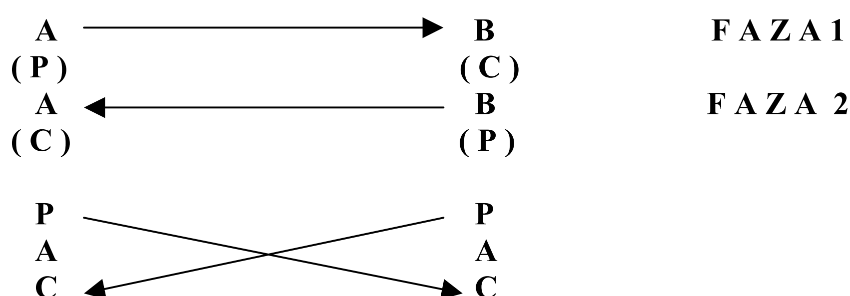


Fig. 8 - Tranzacţiă încruc işată

6.2. MANIFESTĂRI NEGATIVE DE COMUNICARE ÎN NEGOCIERE. AVANTAJE ŞI LIMITE

În scopul introducerii de bariere de comunicare în cadrul unei negocieri se pot folosi soluţiile de mai jos, caracterizate prin ameninţarea poziţiei ascultătorului, după cum urmează:
a) Acuzaţii, critici, dezaprobări, insulte etc.
b) Provocări, neînţelegeri intenţionate, respingerea unei propuneri fără argumente;
c) Întreruperi ale vorbitorului;
d) "Uitarea" numelui sau titlului;
e) Subiecte delicate care sunt supuse discuţiei, cum ar fi: apartenenţa la partide, situaţia familială, copiii, veniturile în familie, situaţii trecute şi prezente delicate - apartenenţa religioasă, obiceiuri sexuale etc.).
f) Încercarea de izolare a partenerului de negociere de restul echipei din care face parte;
g) Crearea unei atmosfere neprietenoase în timp ce "ascultătorul" vorbeşte - foşnet de ziar, zgomot produs de un pix sau prin ciocnirea degetului în masă etc.

Exemplu:
Un recunoscut lider formal, cadru didactic universitar a rezolvat o situaţie critică prin izolarea ascultătorului agresiv de restul echipei astfel:
Contextul: un amfiteatru plin cu studenţi adunaţi ad-hoc şi eterogen din punct de vedere al reprezentativităţii fiecărei facultăţi din Universitatea POLITEHNICA Bucureşti.
Aşteptările studenţilor: clarificarea unor acţiuni ale cadrului didactic, acuzat în mod public prin intermediul opiniei unui jurnalist radio.

Desfăşurarea evenimentelor: un student uşor agresiv, emotiv dar curajos şi mândru că are ocazia să acuze public (şi în fața colegilor studenți) pe profesor îşi începe disursul contra.
Comportamentul cadrului didactic: după ce vizibil iritat şl lasă pe student să îşi exprime opiniile i se adresează, întrerupându-l exact în momentul în care şi alte acuzații urmau a fi dezvoltate: "Gata, te-am lăsat să vorbeşti! Acum e rândul meu să îmi exprim şi eu punctul de vedere> Trec peste faptul că ai preluat ideile unui jurnalist de un anume post de radio, aţa că te întreb la ce facultate eşti
student? Acesta, fericit şi sigur răspunde, adăugând că este la "seral." Imediat profesorul continuă adresându-se de această dată întregului amfiteatru: "Stimați studenți, dumneavoastră l-ați delegat pe pe dânsul să vă reprezinte opiniile? După câteva secunde de ezitare, amfiteatrul prinde viață, desluşindu-se din ce în ce mai tare cuvintele: "Nuuu! Cum să ne reprezinte pe noi cei de la zi, un student la seral?" Profesorul intervine mai sigur ca niciodată şi se adresează amfiteatrului: " Stimați studenți l-ați ales dumneavoastră pe dânsul în mod democratic, pentru a vă reprezenta la această întânire?" Răspunsul vine foarte clar şi catogoric: "Nuuu!"

6.2. MANIFEST~RI POZITIVE ÎN TIMPUL UNEI NEGOCIERI

Întocmind o listă cu rezistențe (obstacole) se pot identifica soluții universal valabile după cum urmează:
Listă de obstacole:
- lipsa de experință dublată de exersarea aptitudinilor în timpul negocierii propriu zise;
- căutarea unui singur răspuns la o problemă sau (mai grav) a unei singure soluții;
- lipsa progresului pe parcursul negocierii;
- modul de a gândi limitat: "problema partenerilor este numai a lor";
- acceptarea riscului de a nu se ajunge la nici un rezultat;
- inflexibilitate verbală, atitudinală şi comportamentală;
- manifestările negative verbale, de atitudini şi comportamente enumerate mai sus.

Soluții manageriale posibile sunt:
- separarea propunerilor de decizii;
- transferarea opțiunilor pe un material scris;
- întreruperea (eventual) negocierilor pe o perioadă limitată de timp sau chiar amânarea lor;
- căutarea câştigului pentru ambele părți;
- crearea de argumente reciproc acceptabile îscopul favorizării actului de decizie a partenerului;

CURSUL 7
TEORII ALE MOTIVAŢIEI – NEVOI, DORINŢE, AŞTEPTĂRI ŞI ASPIRAŢII

În definirea ei cea mai generală, **motivaţia** este "o lege" a organizării şi dezvoltării sistemului psihic, a comportamentului: orice proces psihic particular (percepţie, gândire, memorie, emoţie etc.), orice comportament, se desfăşoară pe fondul şi mediat de o stare internă facilitatoare şi este subordonat unei finalităţi, unei sarcini de reglare (echilibrare).
Cu alte cuvinte, orice act (cognitiv, afectiv, comportamental) are la bază, în ultimă instanţă un **motiv**: un **impuls** intern rezultat din interacţiunea dialectică ale coordonatelor de definiţie ale individului, din oscilaţiile indicatorilor de echilibru. De aceea, **motivul** este definit ca mobil intern al activităţii, ca ansamblu ordonat de semnale despre o stare oarecare de necesitate, care "obligă" pe subiect mai întâi să acţioneze (simplu impuls spre acţiune), iar apoi să acţioneze într-un anumit fel. Acţiunea este motivată chiar şi atunci când motivul nu este identificat, conştientizat de subiect.
Deoarece există o varietate foarte largă de teorii asupra motivaţiei, iar părerile autorilor sunt împărţite, trebuie să ne decidem asupra unora care să fie cât mai concrete şi uşor de înţeles. Astfel, în viziunea lui G.W.Allport teoriile motivaţiei sunt:
1.Teoria impulsurilor
Faptul că impulsurile sunt esenţiale pentru supravieţuire a condus pe mulţi psihologi la concluzia că în sfârşit acesta este conceptul simplu şi suveran pe care se poate fundamenta întreaga teorie motivaţională.
G.W.Allport subliniază două lucruri în favoarea teoriei impulsurilor. În primul rând, toate fiinţele umane au impulsuri, iar acestea sunt foarte puternice (când sunt stârnite preced toate celelalte motive) (Klineberg). În al doilea rând, întreg comportamentul copilului poate fi generat de impulsuri şi în acest caz, impulsurile sunt fundamentul prim (dar nu în mod necesar permanent) al vieţii noastre motivaţionale. Astfel, teoria impulsurilor pare adecvată în explicarea motivaţiei în timpul primilor doi ani de viaţă şi într-o măsură limitată de-a lungul întregii vieţi.
2. Teoria trebuinţei
Mulţi psihologi spun că nu ne interesează faptul că motivele fundamentale, sunt strict vorbind instinctive, însă ele sunt atât de fundamentale şi de larg răspândite, încât acţionează ca instincte. Ele pot fi numite **dorinţe,** pofte, **nevoi** sau **trebuinţe,** ultimul termen părând a fi cel mai preferat. Cele mai studiate trebuinţe sunt: realizarea, afilierea, achiziţia, agresiunea, autonomia, respectul, educaţia.
Această teorie explică dezvoltarea trebuinţelor în sentimente, unind astfel motivaţia şi structura rezultantă a personalităţii. Allport este de părere că teoria trebuinţei ca şi teoria instinctului, este prea abstractă prea imaterială şi depersonalizată pentru a reprezenta motivaţia indivizilor reali.
Trebuinţele fac parte din motivele "vitale", spre deosebire de **interese, aspiraţii şi idealuri** care sunt motive "modulare". **Dorinţa** este expresia internă a trebuinţei.
3. Motivele credibile
Acestea deschid sisteme motivaţionale reale şi au fost descoperite printr-o cercetare a lui Klineberg, care a dorit să afle de ce are nevoie, fără excepţie, orice fiinţă umană din orice cultură a lumii. Motive "absolut credibile" s-au şi desprins: foame, sete, odihnă şi somn, eliminare, respiraţie, activitate, foame senzorială. Există de asemenea motive "foarte credibile" găsite în toate culturile, dar cu excepţie pentru unii indivizi: sex, comportament de autoapărare. Aceste motive sunt, fără excepţie, impulsuri biologice a căror satisfacere este necesară pentru supravieţuirea biologică.

4. Teoriile despre motivele invariabile
Din aceste teorii face parte şi teoria impulsurilor. Toate acestea susţin că:
- toţi oamenii au în mod esenţial aceleaşi forţe dinamice pentru acţiune;
- sunt înnăscute;
- sunt capabile de a fi ataşate diferitelor obiecte şi de aceea, de a fi canalizate (deplasate, deviate).
Concluzia este că în orice personalitate găsim aceleaşi motive de bază, de la naştere până la moarte.
5. Teorii despre motivele variabile
Acestea insistă asupra faptului că partea cea mai mare a activităţilor noastre zilnice nu contribuie la satisfacerea impulsurilor de bază (tendinţa exploratorie, competenţa, motivele de deficit şi motivele de creştere, autorealizarea, psihologia ego-ului – neofreudiană).
6. Teoria "autonomiei funcţionale a motivelor"
Autorul consideră că o teorie finală a motivaţiei va trebui să admită adevărul care se află în toate aceste concepte şi într-adevăr aceasta s-a conturat sub numele de "teoria autonomiei funcţionale". Această teorie este o lege generală a motivaţiei care ia în considerare unicitatea concretă a motivelor personale şi care respectă criteriile unei teorii adecvate a motivaţiei. Aşadar, cerinţele pentru o teorie adecvată a motivaţiei sunt:
- să admită actualitatea motivelor – o teorie motivaţională trebuie să privească la starea prezentă a organismului;
- să fie o teorie pluralistă, incluzând multe tipuri de motive – definirea motivaţiei prezente în funcţie de evenimentele trecute;
- să atribuie o forţă dinamică proceselor cognitive – adică planificării şi intenţiei.
- să ia în consideraţie unicitatea concretă a motivelor;
Într-o asemenea teorie, motivaţia este întotdeauna actuală. Ca atare, autonomia funcţională se referă la orice sistem dobândit de motivaţie, în care tensiunile implicate nu sunt de acelaşi tip ca tensiunile antecedente din care sistemul dobândit s-a dezvoltat.
Întrucât în această teorie motivele se dezvoltă şi se modifică, este necesar să prezentăm cele două niveluri la care Allport a cercetat autonomia funcţională. Acestea sunt: autonomia funcţională perseverativă şi autonomia funcţională esenţială. La primul nivel s-au obţinut dovezi din: studiul pe animale, vicii, mecanisme circulare, perseverarea în sarcină şi familiaritatea şi rutina.
Cel de-al doilea nivel are în vedere funcţiile centrale ale personalităţii:
Abilitatea se transformă adesea în interes – cauza primară a învăţării unei abilităţi poate să nu fie interesul, motivele originare putând să dispară complet. Astfel, ceea ce era motiv în vederea atingerii unui scop, devine scop în sine.
Interesele şi valorile dobândite au o putere selectivă – ceea ce percepe, memorează şi gândeşte o persoană este în mare parte determinat de structurile sale esenţiale.
Imaginea de sine şi stilul de viaţă sunt factori de organizare – luate împreună, **interesele** formează o imagine de sine complexă sau cu un stil de viaţă care este, de asemenea funcţional autonom.
În concluzie, putem spune că motivaţia poate fi externă sau internă. Motivaţia internă, sedimentată şi integrată în profilul dinamic general al personalităţii, stă la baza pasiunii şi vocaţiei pentru o formă de activitate sau alta. Spre deosebire de aceasta, motivaţia externă "vehiculează" comportamentul în calitate de instrument pentru obţinerea unei satisfacţii.

Teoriile Holist-umaniste
Acestea deplasează centrul de greutate al motivaţiei de pe nevoile considerate în sine, spre structurarea, organizarea şi ierarhizarea acestora
Din acest punct de vedere, teoria lui Maslow ("piramida trebuinţelor") este semnificativă. Bazată pe etaje suprapuse de motive crescânde ca importanţă, "piramida" lui Maslow are cinci niveluri distincte. Acestea sunt: trebuinţele organice; trebuinţele de securitate; trebuinţele de apartenenţă la

un grup; trebuinţele de stimă şi statut social; trebuinţele de autorealizare. primele patru categorii sunt numite de Maslow trebuinţe de *deficit* şi corespund motivaţiei de tip homeostazic, ultima categorie este denumită trebuinţe de *creştere* şi corespunde dezvoltării personale a individului. Maslow face următoarele precizări: o trebuinţă este cu atât mai improbabilă cu cât este mai continuu satisfăcută; o trebuinţă nu apare ca motivaţie decât dacă cea inferioară ei a fost satisfăcută; succesiunea trebuinţelor nu trebuinţelor nu trebuie înţeleasă şi interpretată rigid în sensul că trecerea la o altă trebuinţă ar necesita satisfacerea în întregime şi durabilă a trebuinţei anterioare; apariţia unei trebuinţe noi după satisfacerea celei vechi, nu se realizează brusc, ci gradual.
Teoria lui Maslow oferă posibilitatea explicării funcţionării simultane a trebuinţelor, a fenomenelor de compensare, de sub sau supramotivare.

Optimum motivaţional
Relaţia dintre intensitatea motivaţiei şi nivelul performanţei este dependentă de complexitatea activităţii (care poate fi activitate de învăţare, de muncă sau de creaţie) pe care subiectul o are de îndeplinit. Astfel, în psihologie a apărut ideea de **optimum motivaţional –** intensitatea optimă a motivaţiei care permite obţinerea unor performanţe înalte sau cel puţin a celor scontate.
De optimum motivaţional putem vorbi în două situaţii:
Când dificultatea sarcinii este percepută (apreciată) corect de către subiect – optimum motivaţional – relaţia de corespondenţă, chiar de echivalenţă între maximele celor două variabile (dificultatea sarcinii, intensitatea motivaţiei).
Când dificultatea sarcinii este percepută (apreciată) incorect de către subiect – aici pot apărea două situaţii tipice: fie subaprecierea semnificaţiei sau dificultăţii sarcinii de către subiect – este submotivat şi ca urmare va acţiona în condiţiile unui deficit de energie, ceea ce va duce în final la nerealizarea sarcinii; fie supraaprecierea – subiectul este supramotivat, acţionează în condiţiile unui surplus de energie care l-ar putea dezorganiza, stresa chiar înainte de a se confrunta cu sarcina.
În cadrul activităţii nu trebuie să ne mulţumim cu orice fel de performanţă, ci cu performanţe cât mai bune care să nu însemne doar o simplă realizare a personalităţii, ci o autodepăşire a posibilităţilor ei.
Stimulul motivaţional care împinge spre realizarea unor progrese şi autodepăşiri evidente poartă denumirea de nivel de aspiraţie. Este bine ca nivelul de aspiraţie – pentru a avea un efect pozitiv – să fie puţin peste posibilităţile de moment.

Observaţie
Trebuie reţinut faptul că discrepanţa prea mare dintre capacităţi şi aspiraţii este periculoasă pentru individ.

Concluzie
De aici decurge modalitatea optimă de a gândi un *obiectiv specific* din punct de vedere managerial - trebuie să fie real, realist şi nu virtual, clar şi precis, măsurabil şi eşalonat în timp dar şi fezabil.

CURSUL 8
INSTRUMENTE DE MANIPULARE

Există o piaţă cuprinzătoare care oferă sfaturi "de bun-simţ" privind modul de negociere. Pentru mulţi oameni, negocierile înseamnă "treburi murdare", stratageme, manevre şi aşa-zise "tactici", fiind gata să plătească bani buni ca să afle despre asemenea lucruri.
Din nefericire, multe dintre aceste sfaturi nu slujesc la nimic. Este adevărat că instruirea în domeniul abordării manipulative prezintă un element de atracţie, măcar prin faptul că orice experienţă în privinţa negocierilor curente de afaceri va demonstra existenţa a tot felul de variante ale stratagemelor tactice care sunt exersate pe pielea ta. Întrucât negocierea este o interacţiune fără "reguli" şi scenariu, fără recursuri şi reveniri la rampă, la prima vedere s-ar putea crea impresia că abordarea manipulativă este predominantă şi reprezintă o artă pe care trebuie să o deprinzi cât mai curând dacă vrei să-ţi meargă bine.
Aceste abordări sunt totuşi neproductive, mai ales dacă ai comis greşeala de a confunda ceea ce ar putea încerca să-ţi facă unele persoane în cadrul unei negocieri, cu ceea ce trebuie să înveţi tu însuţi şi să aplici în cazul altora. Cursurile care cuprind manipularea tactică îţi întind cel puţin trei capcane:

- Pierzi din vedere stratagema adecvată situaţiei respective.
- Aplici stratagema nepotrivită situaţiei în care te afli.
- Situaţia nu a fost anticipată în cadrul acestei cărţi.

În cadrul dicţionarului care urmează sunt ilustrate multe stratageme, dar una e să fi instruit în privinţa stratagemelor de manipulare care pot fi folosite împotriva ta şi alta e să fi încurajat pentru a reuşi manipularea altor persoane. O stratagemă identificată în timpul unei negocieri devine un plan neutralizat. Mai mult, dacă îţi dai seama că negociatorii încearcă să te manipuleze, atunci eşti prevenit asupra intenţiilor "roşii" pe care le au.
Toate stratagemele, trucurile şi disimulările au un singur *scop: să influenţeze percepţia pe care o ai despre puterea celorlalţi*, deoarece senzaţia de putere şi aşteptările tale sunt strâns legate între ele.

- Cu cât percepi că au mai puţină putere faţă de tine, cu atât mai mari îţi sunt aşteptările privind rezultatul final.
- Cu cât percepi că au mai multă putere faţă de tine, cu atât mai reduse sunt aşteptările tale privind rezultatul final.

Negociatorii manipulativi se simt, prin urmare, puternic stimulaţi să influenţeze percepţiile tale în privinţa forţei pe care o posedă. Acest lucru influenţează direct ceea ce aştepţi să obţii la sfârşitul negocierilor.

Dacă simţi că puterea ta de negociere este :

- inexistentă (mult mai mică) în situaţia respectivă, e posibil să renunţi;
- neglijabilă (mică)în respectiva situaţie, e posibil să cedezi;
- comparabilă (aproximativ egală)cu a lor, există posibilitatea să realizezi schimbul;
- copleşitoare (mult mai mare), atunci ai posibilitatea să-ţi impui condiţiile.

Toate stratagemele manipulative pot fi împărţite în trei faze majore în cadrul negocierii, funcţie de rolurile lor tactice, şi anume:

- dominanţa;

- modelarea ;
- încheierea.

În faza întâi, manipulatorul se străduieşte să te domine, dar să şi influenţeze rezultatul final. Astfel, el ar putea:

- să insiste asupra condiţiilor prealabile;
- să declare unele subiecte ne-negociabile;
- să încerce a influenţa PROGRAMUL, ordinea lui şi aranjamentele în mod unilateral;
- să aibă o comportare în stil roşu agresiv;
- să ameninţe aluziv cu SANCŢIUNI;
- să respingă cu dispreţ produsele, compania, părerile sau persoana ta.

În faza a doua, manipulatorul se străduieşte să modeleze înţelegerea în favoarea sa. El ar putea:

- să joace rolul de BĂIAT RĂU/BUN;
- să folosească SALAMUL;
- să apeleze la OFERTE sau AVANTAJE SUPLIMENTARE;
- să încerce rolul de MAICĂ HUBBARD (personaj al unor versuri pentru copii);
- să încerce sperietoarea cu FRONTUL RUSESC;

În faza a treia, manipulatorul încearcă să încheie contractul, potrivit condiţiilor sale. El s-ar putea manifesta astfel:

- să ceară ÎMPĂRŢIREA DIFERENŢEI;
- să pretindă că "acum sau niciodată";
- să stabilească un TERMEN_LIMITĂ din burtă;
- să ameninţe cu încheierea, "ALTFEL"....;
- să mimeze o PĂRĂSIRE A NEGOCIERILOR.

Identificând posibilele stratageme (şi sunt multe altele în afara celor selectate şi citate mai sus), poţi câştiga bătălia dusă pentru influenţarea percepţiilor tale.

De mult succes se bucură trimiterile practice ale domnului Bruno Medicina, italian - aşa cum de altfel îl "trădează" şi numele – care este unul dintre puţinii specialişti europeni în domeniul Programării Neuro-Lingvistice. De ce puţini? Pentru simplul fapt că această disciplină s-a născut de foarte puţin timp acolo unde, prin tradiţie şi realitate, situăm ţărmul tuturor posibilităţilor - Statele Unite ale Americii. Cunoscător al României şi al... românilor, Bruno este şi vorbitor al limbii noastre. El consideră că dacă ştii ce pun la cale manipulatorii, va fi mai uşor fie să contracarezi stratagema (oricare dintre ele are un punct vulnerabil), fie să o ignori (dacă trece neobservată, orice stratagemă îşi pierde din vigoare).

În caz că percepţiile tale rămân neinfluenţate de manipulatori, atunci te poţi concentra asupra negocierii condiţiilor.

El sfătuieşte negociatorul într-o formă imperativă , "Manipulaţi şi evitaţi să vă lăsaţi manipulat" şi formulează următoarele legi:

1 - Legea contrastului

Cum să ne comportăm pentru a obţine de la alţii ceea ce dorim? Cum să procedăm ca să nu cădem, la rândul nostru, în plasa altora?

Exemplu

Un tânăr novice şi un călugăr se plimbau prin grădina mănăstirii, citind şi comentând împreună diferite pasaje din Biblie.

La un moment dat au simţit nevoia unei ţigări, dar, neştiind dacă încalcă vreo regulă fumând în timpul studiului, s-au hotărât să ceară, după masă, permisiunea părintelui stareţ.

Când s-au întâlnit a doua zi, călugărul fuma liniştit, spre nedumerirea novicelui:

"Frate, mie stareţul mi-a interzis să fumez, ţie cum de ţi-a permis?"

"Nu ştiu... Tu ce i-ai spus?"
"I-am cerut să-mi dea voie să fumez în timp ce citesc Biblia."
"Vezi, aici ai greşit. Eu i-am cerut să-mi dea voie să citesc Biblia în timp ce fumez."

De ce o cerere formulată într-un anumit mod este respinsă pe când aceeaşi cerere, formulată într-o altă manieră este aprobată?
Ce determină o persoană să accepte dorinţele noastre? şi ce ne împinge pe noi sa acceptăm dorinţele altora, deseori fără nici o plăcere şi împotriva interesului nostru, pierzând adesea timp şi bani?

Tehnici strict manipulatoare, cum ar fi ***programarea neurolingvistică*** *şi* ***hipnoza*** există, bineînţeles pe piaţa negociatorilor manipulatori. Acestea permit ocolirea comportamentului raţional al interlocutorului, pentru a accede direct la comportamentul inconsistent al acestuia...
Fără a merge însă chiar atât de departe, putem să observăm în fiecare acţiune a noastră dorinţa de a-i influenţa pe ceilalţi, utilizând instinctiv tehnici mai mult sau mai puţin corecte.
Să nu uităm că *obiectivul final al oricărui act de comunicare este obţinerea unui comportament, în negociere de acceptare în publicitate de cumpărare.* Este suficient să privim în jur: de la copilul care plânge ca să obţină o jucărie, până la spălătorul de parbrize din intersecţie, care întâi stropeşte parbrizul şi apoi îl întreabă din ochi pe şofer dacă este de acord, toţi duc o luptă permanentă pentru a obţine ceva de la altcineva.
Este natural, şi noi procedam la fel.
Să pornim de la o premisă: lumea contemporană este atât de complexă, încât, pentru a ne descurca în sarcinile noastre cotidiene, ne-am dezvoltat încă din copilărie o serie de programe de comportament în baza cărora reacţionăm automat la situaţiile întâlnite, fără a ne face un calcul global.
De exemplu, dacă cineva ne face un cadou, suntem ***"programaţi"*** să ne simţim datori şi să căutam să ne revanşăm cât mai curând.
La fel, avem programe care ne obligă să ne conformăm aşteptărilor comunităţii în care trăim, să ne ţinem de cuvânt, să ne supunem autorităţii etc.
Aceste ***programe*** funcţionează, de obicei, bine şi au utilitatea lor socială: cine nu-şi respectă obligaţiile nu este o persoana pe care se poate conta, şi cine nu restituie favorurile este rapid catalogat ca ingrat. Justificări similare sunt valabile şi pentru alte mecanisme.
Să reţinem că aceste scheme sunt automate şi nu necesită intervenţia părţii noastre raţionale. Ca urmare, nu este de mirare că cine le cunoaşte le poate utiliza în avantajul propriu, pentru a constrânge la un comportament determinat.

Această lege spune că două lucruri diferite par şi mai diferite atunci când sunt puse alturi sau, alt sens, un lucru poate căpătă dimensiuni diferite în funcţie de contextul în care este plasat (de exemplu, viteza de 100 km/h ne va părea mai mare sau mai mica, după modalitatea în care o atingem: accelerând de la 40 km/h sau încetinim de la 150 km/h).
Frumuseţea acestei legi constă în faptul că ea funcţionează nu numai perfect, ci şi insesizabil. Cine o foloseşte poate profita din plin de noi fără a avea nici un moment aerul ca o face. Chiar nu credeţi? Hm... Ştiţi ce mi-a spus patronul unei agenţii imobiliare?
Exemplu
"Păstrez mereu în oferta mea 2-3 apartamente oribile la preţuri umflate, în oricare zonă a oraşului, şi pe acestea le prezint clienţilor la prima lor vizită. După ce văd aceste porcarii, casa pe care intr-adevăr vreau să le-o prezint li se pare minunata!"

Exemplu
*U*n seminar de 3 zile în Statele Unite poate ajunge la 2.000 $, excluzând cheltuielile de cazare şi de masă, dar o video casetă care prezintă aceleaşi lucruri poate fi achiziţionată pentru "doar" 200 $. Fată de prima sumă, a plăti 200 $ pentru o videocasetă nu pare prea mult.
Exemplu
Să zicem că vreţi sa cumpăraţi o maşina cu 10.000 $. După ce vă lasă să vă acomodaţi cu aceasta cifră, vânzătorul începe să vă arate, pe rând, şi dotările suplimentare:
radio (200 $), telecomanda (100 $), alte facilităţi (150 $) şi, în final, vine fraza:
"Nu puteţi lăsa o asemenea maşină fără sistem antifurt. Costa doar 500 $!". Aceste ultime sume vi se vor părea minore faţă de cei 10.000 $.
Oricine are experienţă în vânzarea de maşini (dar acest lucru este valabil, de exemplu, şi pentru calculatoare etc) ştie că se poate ajunge la nişte preturi total uluitoare doar datorită unor accesorii aparent inofensive. Şi în timp ce voi rămâneţi cu contractul semnat, întrebându-vă cum a fost posibil şi fără a putea învinui pe altcineva decât pe voi înşivă, pe faţa vânzătorului apare acel surâs ce denotă forţă şi cunoaştere, specific maestrului de arte marţiale.
Vorbind despre metode de convingere îl amintesc pe Aristotel, a cărui "Retorica" ar merita să depăşească perimetrul universităţilor de filologie, pentru a fi introdusă în cursurile agenţilor de vânzare, de tehnici de negociere şi de management.
Aristotel scria că persuasiunea cuprinde 3 elemente:
ETHOS (partea morală sau caracterul), LOGOS (partea raţională) şi PATHOS (partea emoţională sau pasiunea).
Fiecare element este necesar, dar nu poate realiza persuasiunea de unul singur. Să facem o scurtă analiza şi să vedem cum ne pot fi ele utile după 25 de secole.
ETHOS. Etica este piatra unghiulară a persuasiunii. Dacă nu inspiraţi încredere şi integritate, nimeni nu va fi dispus să vă creadă, indiferent cât de perfecţionate ar fi tehnicile voastre. Este posibil să exersaţi crearea unei aparenţe de sinceritate şi onestitate (escrocii se bazează pe o asemenea aparenţă), dar nici o acţiune de persuasiune pe termen lung nu a fost construită pe fundamente nesincere (neoneste). Etica semnifică şi pregătirea şi profesionalismul.
LOGOS. Partea raţională este, evident, foarte importantă, dar singură nu va obţine decât consensuri firave. Oricare ar fi mesajul prezentat, trebuie să fiţi clari, simpli, direcţi. Dacă aveţi o logică în vorbire, sunteţi uşor de urmărit, iar dacă vă ajutaţi şi cu exemple, mesajul este mai uşor de vizualizat, de înţeles. Această parte trebuie menţinută cât mai scurtă posibil şi limitată la strictul indispensabil.
PATHOS. Logica ne poate convinge la nivel teoretic, dar ceea ce ne face să acţionăm este întotdeauna emoţia. Aşadar, spune Aristotel, este necesar să vorbim cu pasiune şi convingere, utilizând imagini puternice şi exemple care antrenează direct interlocutorul. Doar dacă ceea ce spunem îi va crea sentimente profunde, vom reuşi să-l convingem de ceea ce îi propunem.
Concluzie
Ori de câte ori căutaţi să convingeţi pe cineva de ceva, apelaţi la acest model simplu - ethos, logos, pathos. Veţi descoperi că în 25 de secole nu şi-a pierdut nimic din eficacitate.

2- Legea Reciprocităţii
Schimbul se bazează pe *Legea Reciprocităţii*, care sună astfel: dacă cineva ne dă ceva ce ni se pare valoros, simţim dorinţa să dăm ceva în schimb. Asta nu înseamnă ca întoarcem imediat gestul sau cadoul respectiv, ci înseamnă că ne simţim OBLIGATI să ne revanşăm : semnificativ este faptul că în multe limbi cuvântul *"obligat"* este echivalentul lui *"mulţumesc"*.
Aceată lege este cea care permite fiecăruia dintre noi să-si alcătuiască un fel de "bancă a favorurilor", ştiind ca ce a dat nu este pierdut, pentru că o să-i vină într-un fel sau altul înapoi.

Mecanismul ni se pare atât de firesc şi necesar totodată, încât nu ne-am oprit niciodată să reflectăm asupra măsurii în care ne implică şi ne condiţionează; dar fiecare dintre noi păstrează o "evidenţă contabilă" extraordinar de precisă despre ce a dat şi a primit în relaţia cu ceilalţi şi face tot posibilul pentru a păstra echilibrul.
Legea Reciprocităţii merge foarte bine şi, fără îndoială, întreaga societate are un beneficiu extraordinar din faptul că membrii ei respectă această lege.
Nu ne miră deci că cineva care nu restituie o favoare sau o restituie greşit (favoarea oferită în schimb este mai "mică" sau vine prea târziu) este exclus din mecanism şi capătă o serie de etichete negative: profitor, ingrat, nerecunoscător, parazit, etc.
Problema este că, din teama de a capătă o astfel de etichetă, exagerăm adesea (inconştient) în cealaltă direcţie şi devenim o prada uşoară pentru cineva care vrea să profite de noi. Într-adevăr, Legea Reciprocităţii poate fi folosită abil pentru a ne face să ne simţim datori şi să consimţim la cereri pe care, în mod normal, le-am fi refuzat.
Interesant este că obligaţia de a ne revanşa există şi atunci când cadoul sau favoarea nu au fost deloc solicitate, lucru care permite manipulatorului să aleagă cadoul iniţial şi felul în care noi să ne plătim datoria.
Mai mult, ne este extraordinar de greu să ne opunem unei astfel de acţiuni chiar şi atunci când intenţia de manipulare este evidenta.

Cum operează LEGEA RECIPROCITATII?
Exemplu
- Crăciunul tocmai a trecut. Câte cadouri aţi făcut din plăcere şi câte pentru că trebuia?
Şi nu s-a întâmplat cumva, dându-vă seama că darul pe care vi l-a făcut cineva este mult mai scump decât al vostru, să vă simţiţi obligaţi să cumpăraţi ceva suplimentar, pentru a anula diferenţa?
Exemplu
- Este destul de uşor să-l refuzam pe cerşetorul care ne cere bani de pomană, fără să ne dea nimic în schimb; dar este mult mai greu să procedăm la fel cu cel care ne "curăţă" parbrizul maşinii la semafor. Sau, dacă cineva vă invită la cină sau vă aduce un cadou şi apoi vă cere un serviciu - cât de mult creşte probabilitatea de a accepta, faţă de cazul în care cererea v-ar fi fost făcută direct?
Exemplu
- Multe firme oferă gratuit eşantioane din produsul pe care-l vând. Explicaţia oficială este că i se dă astfel publicului posibilitatea de a proba şi de a se familiariza cu produsul. În realitate, eşantionul gratuit constituie un cadou şi se apelează astfel la LEGEA RECIPROCITATII: probabilitatea ca beneficiarul cadoului să cumpere produsul creşte enorm.

Tehnica "retragere după refuz"
Un caz particular al LEGII RECIPROCITATII, anume despre concesiile reciproce din timpul unei negocieri ("negocierea" este înţeleasă la modul general, de la o discuţie între tata şi fiu, până la tratativele internaţionale):
Dacă eu după ce iniţial am cerut o favoare foarte mare, îmi scad pretenţiile, acestea îmi vor fi îndeplinite mult mai uşor decât dacă ele ar fi constituit obiectivul cererii iniţiale.
Când este folosită bine, această tehnică (numită "retragere după refuz") poate fi extraordinar de eficientă, datorită faptului că la forţa LEGII RECIPROCITATII se adaugă cea a LEGII CONTRASTULUI, despre care am vorbit.
Exemplu
- Dacă aveţi nevoie de un împrumut de 100 $, e bine să cereţi la început 200 $; în primul rând pentru că, scăzând pretenţiile, daţi impresia că renunţaţi la ceva, astfel că celalalt are o obligaţie faţă de voi; apoi, pentru că după ce aţi vorbit de 200 $, 100 $ pare mult mai puţin; şi, nu în ultimul rând,

pentru că există posibilitatea ca celalalt să spună "da" de la început, voi obţinând astfel dublul sumei de care aveţi nevoie.

Exemplu

- Dacă sunteţi vânzători, atenţie: când arătaţi produsele, începeţi întotdeauna cu cele mai scumpe. Chiar dacă instinctul vă îndeamnă să faceţi exact pe dos, cercetările au demonstrat că, procedând astfel, volumul vânzărilor aproape se triplează. Evident, când arătaţi produse din ce în ce mai ieftine, preţul pare din ce în ce mai mic şi cumpărarea este favorizată şi, oricum, clientul poate cumpăra direct produsul cel mai scump (acum ne este clar că, dacă procedăm invers, regula acţionează împotriva noastră).

Observaţie

Adevăraţii profesionişti ai negocierilor folosesc LEGEA RECIPROCITATII chiar şi atunci când nu reuşesc să vă vândă ceva. Ei nu vă lasă să plecaţi pur şi simplu, ci vă cer nume de prieteni sau de rude care ar putea fi interesate de produsele lor. Este de necrezut cum mulţi dintre noi, care nu ar da, în condiţii normale, unui vânzător numele unui prieten, sunt mult mai dispuşi s-o facă după ce au refuzat să cumpere produsul care le-a fost prezentat.

Exemplu

- Este un îic indecentă folosirea acestei tehnici de către orice guvern, atunci când vrea să îşi salveze imaginea sau chiar " să jefuiască" cetăţenii din ţara respectivă ".

Nu are importanţă dacă este necesar a scumpi benzina în jocul managerial al inflaţiei, a pune o taxă nouă sau a renunţa la un serviciu public, strategia folosită este întotdeauna următoarea: *se lansează zvonul* că se întâmplă ceva neplăcut, (de exemplu, ca benzina va costa 5.000 de lei litrul); după o inevitabila *serie de proteste*, greve, întâlniri cu sindicatele etc., guvernul se "răzgândeşte" şi *acceptă* ca scumpirea sa fie pana la "numai" 3.000 de lei, care era, bineînţeles cifra dorită.

Observaţie

Surprinde faptul că, de fiecare dată, cetăţenii intră naivi în jocul acesta, neînţelegând că sunt manipulaţi fără cu ajutorul specialiştilor în psihologia maselor.

Concluzie

Dacă nu vreţi să fiţi manipulaţi, trebuie să înţelegeţi că duşmanul adevărat este felul în care răspundeţi la diverse acţiuni - adică reacţia dumneavoastră. Este clar că nu putem refuza orice cadou sau favoare, dar când acestea sunt folosite pentru a obţine ceva de la noi, nu mai sunt cadouri ci *investiţii* în imagine.

Şi totuşi, nici o regulă nu ne obligă să fim amabili cu profitorii.

3 - Legea coerenţei

Exemplu

La uşă a sunat o fată foarte atrăgătoare, cu fustă scurtă, care m-a rugat să-i răspund la câteva întrebări pentru un studiu privind "cheltuielile tineretului pentru distracţie şi spectacole".

Bineînţeles, am fost de acord şi, cum uşor vă puteţi imagina, am exagerat puţin cu răspunsurile: cine ar fi citit acel chestionar completat de mine ar fi dedus că eram un tip strălucitor, care ieşea practic în fiecare seară să se distreze, trecând cu dezinvoltură de la un restaurant la un concert, de la o discotecă la un teatru etc.

Şi după ce-am terminat cu întrebările, a apărut şi adevăratul scop al vizitei frumoasei domnişoare: ea mi-a propus pentru "numai" 200.000 de lire o legitimaţie de înscriere la un club ai cărui membri beneficiau de o serie de reduceri de preţ pentru astfel de distracţii, şi care, datorită vieţii mele sociale foarte active, mi-ar fi permis economii anuale de aproape 10 milioane de lire.

A nu cumpăra legitimaţia aceea ar fi însemnat ori să admit că am minţit, ori că eram un prost care nu ştie să profite de o ocazie.

Aş vrea să pot spune că am dat-o fară pe uşă, pe fata şarmantă. În realitate insa, am plătit legitimaţia ca un idiot perfect, fără s-o folosesc, bineînţeles, niciodată.
Capcana aceasta, aşa de abil pregătită pentru a-mi scoate banii din buzunar, pune în evidenţă una dintre cele mai mari nevoi ale omului, aceea de coerenţă.
Legea Coerentei spune că atunci când cineva ia o poziţie, verbal sau în scris, în legătură cu ceva, o să tindă apoi să apere acea poziţie şi se va comporta în consecinţă, indiferent dacă poziţia lui are sens şi, deseori, în ciuda evidenţei contrariului.
Nevoia de coerenţă ne împinge să aducem "pe aceeaşi lungime de undă", credinţele sau comportamentele noastre cu ceea ce am zis sau am făcut.
Aşa că dacă se reuşeşte să fiţi determinaţi să vă luaţi un angajament cât de mic, de fapt s-a pregătit terenul pentru a vă face să acţionaţi conform cu spusele voastre - nevoia de coerenţă funcţionează.
Coerenta "publică".
Exemplu
De câte ori într-o discuţie ne-am apărat punctul de vedere, chiar dacă argumentele interlocutorului erau evident superioare, doar pentru a păstra coerenţa cu ceea ce am declarat la început?
De cate ori facem ceva care nu ne place sau nu ne convine, pur şi simplu pentru că aşa am promis?
Mecanismul fiind aşa de puternic, nu este de mirare că profesioniştii manipulării profită cât pot de el. Un vânzător care îşi cunoaşte meseria, înainte de a cere ceea ce vrea să obţină de la voi, o să vă pună în situaţia de a face nişte afirmaţii pe baza cărora o să-i fie foarte uşor apoi să vă împingă în direcţia dorită (tehnica "celor patru ziduri"):
Exemplu
Vânzătorul: Credeţi că pregătirea şcolară este importantă pentru copiii dvs.?
Victima: Da.
Vânzătorul: Va gândiţi că cine îşi face temele bine acasă va obţine rezultate mai bune la şcoală?
Victima: Desigur.
Vânzătorul: Nu-i aşa că dacă ai nişte materiale de consultaţie bune poţi să-ti faci temele mult mai bine?
Victima: Fireşte.
Vânzătorul: Perfect. Iată ca tocmai ne-au sosit câteva cărţi de studiu individual care par să fie făcute pentru copiii dvs. Câte doriţi?
Victima: aaa... iii... aaa...
Concluzie
Desigur, întotdeauna este posibil să refuzaţi cumpărarea, dar într-un astfel de caz este mult mai greu faţă de situaţia în care vânzătorul ar fi prezentat direct oferta lui.

COERENŢA INTERNĂ ŞI IMAGINEA DE SINE
De ce Legea Coerenţei este aşa de puternică?
Pentru că, dacă îmi retrag afirmaţia făcută înainte sau acţionez în contradicţie cu ceea ce am spus, îmi pot pierde reputaţia de om serios şi încrederea celorlalţi.
Sunt însă persoane pentru care aceste lucruri nu sunt chiar aşa de importante (cu toţii cunoaştem persoane care obişnuiesc să spună ceva şi să facă altceva).
Dar chiar şi pentru acestea exista o coerenţă care trebuie respectată, mult mai puternică: *coerenţa interioară* - se referă la faptul că eu nu pot acţiona împotriva imaginii pe care o am despre mine.
Dacă se întamplă aşa ceva, se produce o stare de disconfort psihic, numită disonanţa cognitivă, care trebuie rezolvată cât mai repede.
Aşa că daca eu reuşesc să mă folosesc de imaginea pe care o aveţi despre voi, pot să obţin practic orice de la voi.

Exemplu
Manipulatorul: Vă consideraţi un bun creştin?
Victima: Da
Manipulatorul: Caritatea şi compasiunea sunt cele mai importante calităţi ale unui bun creştin, nu-i aşa?
Victima: Desigur.
Manipulatorul: Foarte bine. Ştiţi, fundaţia noastră tocmai adună fonduri pentru îmbunătăţirea situaţiei veveriţelor orfane din Birmania şi chiar ne gândeam că...
Chiar dacă situaţia pare similară cu cea de dinainte, de fapt ea este mult mai încurcată: acum nu mai este problema să vă justificaţi faţă de vânzător (manipulator), ci faţă de propria voastră conştiinţă. Dacă nu veţi da bani pentru veveriţele din Birmania, vă trebuie un motiv foarte convingător, pentru voi înşivă; în caz contrar nu aveţi altă soluţie decât a admite că nu sunteţi buni creştini.
Observaţie
Se poate să admiteţi contrariul, dar este mult mai uşor să daţi bani, iar manipulatorul ştie perfect lucrul acesta...
Atenţie! În timp ce în exemplul de mai sus, intenţia de manipulare este evidentă şi totuşi puteţi să vă apăraţi (mai greu, dar puteţi), un adevărat profesionist o să acţioneze mult mai subtil, şi anume conform celor două etape de mai jos.
Exemplu:
Administratorul blocului în care locuiţi vine la voi şi va roagă să semnaţi o scrisoare prin care i se cere primarului să ia masuri pentru astuparea unei gropi urâte care strică imaginea cartierului. Scrisoarea este semnata de toţi vecinii voştri. Bineînţeles că semnaţi şi voi (doar nu vă costă nimic) şi, automat, căpătaţi convingerea că sunteţi un bun cetăţean, preocupat de soarta mediului înconjurător.
Peste o săptămână, acelaşi administrator vă vizitează iar să vă invite la curăţatul zăpezii de pe aleea din fata blocului. Posibilităţile de a scăpa într-un asemenea caz sunt foarte mici, ca să nu spun că nu există deloc.

Alte soluţii manageriale de exploatare a Legii Coerenţăi

♦ *Organizarea concursurilor* de către specialiştii în marketing, management, relaţii publice etc. Cunoscând Legea Coerenţei, devine foarte clar de ce comercianţii şi nu numai lansează pe piaţă concursuri: astfel, trebuie să faceţi o compunere în care să descrieţi calităţile unui anumit produs. Ca să puteţi scrie ceva decent, evident, vă veţi angaja să găsiţi calităţile pozitive ale produsului respectiv.
În final, procedând coerent, o să vă supuneţi influenţei a ceea ce aţi scris şi o să deveniţi un fidel cumpărător, chiar dacă nu aţi câştigat concursul.

♦ *Exploatarea stărilor de disonanţă* de către aceeaşi specialişti enumaeraţi mai sus şi nu numai: practic se foloseşte tactica punerii în mod deliberat într-o stare de disonanţă, soluţia fiind să cumpăraţi sau să faceţi ce vrea manipulatorul.
Exemplu
Manipulatorul: Nu-i aşa că statul nu este în stare sa asigure pensii decente pentru bătrâni?
Victima: Da, aşa este. (Stare de disonanţă - "ce pot sa fac?").
Manipulatorul: Avem un program de asigurare care vă garantează o bătrâneţe de aur...

Întrebările manipulatorului
Cred ca nu mai este nevoie să subliniem că dialogurile pe care vi le-am prezentat sunt deliberat stilizate, pentru a lămuri cât mai bine conceptul; în realitate totul este mult mai nuanţat şi mai greu de descoperit.

Nici un manipulator nu o să vă pună întrebări la care să puteți răspunde simplu, cu "da" sau "nu" (aşa-numitele "întrebări închise"), ci o să vă pună în situația de a spune mai multe, pentru a-i fi mai uşor să vă încurce.

4 - Legea dovezii sociale

Legea aceasta ne spune că unul dintre mijloacele pe care le folosim pentru a hotărî ce este corect constă în a urmări ceea ce ceilalți consideră că este corect. Şi cu cât suntem mai nesiguri asupra unei situații pe care trebuie s-o apreciem, cu atât mai mult ne bazăm pe acțiunile celorlalți pentru a hotărî cum să ne comportăm.

Exemple

- În timp ce mergeți pe strada, vedeți un grup de persoane cere se uita în sus. Ce faceți? Evident, va uitați şi voi în sus;
- La birou se face o chetă pentru o colega care se căsătoreşte. Prima întrebare care vă vine în minte este: "Cât au dat ceilalți?";
- Trebuie să vă duceți la o petrecere. Cum vă îmbrăcați, cu ceva comod sau "la țol festiv"? Pentru a hotărî dați câteva telefoane altor invitați;
- Nu cred că este nevoie să dăm exemplul modei, un domeniu în care Legea "dovezii sociale" îşi găseşte aplicația cea mai evidentă.

Exploatarea managerială a Legii "dovezii sociale"

Legea "dovezii sociale" ne permite să înfruntăm un mare număr de situații fără să ne gândim prea mult la ce este bine şi ce este rău.

Problemele apar atunci când datele sunt deliberat falsificate pentru a ne da impresia că o grămadă de persoane se comportă într-un anumit mod, bineînțeles, pentru a se obține ceea ce se doreşte de la noi.

Exemple

- În toate ocaziile când vă cere bani, un profesionist o să vă arate şi cat de mult au dat alții, astfel încât să vă simțiți "stimulați" să faceți la fel: mergând mai departe nu veți vedea niciodată un cerşetor cu pălăria goală.
- Când o anumită acțiune necesită voluntari, pe cât de greu vă oferiți primii, pe atât de uşor vă oferiti după ce altii au făcut acest pas; aşa că manipulatorul va pregăti dinainte un mic grup de "voluntari"...;
- Oriunde se joacă "alba-neagra" există permanent câțiva oameni care joacă şi câştigă, atragând atenția trecătorilor (sper că nu mai este nevoie să precizăm că ei sunt partenerii "crupierului");
- Citind rezultatele unui sondaj pre-electoral, 70% din populație va vota pentru candidatul X (lucru neadevărat, probabil); practic, foarte multi indecişi se hotărăsc să voteze tot cu X. Din acest motiv, în unele țări sondajele dinaintea alegerilor sunt interzise.

Dar exemplu cel mai bun de exploatare favorabilă sau de manipulare folosind Legea "dovezii sociale" ne este dat de publicitate.

Iată trei situații:

1) *interviuri* (vox populi) în care persoane alese "la întâmplare" ridică în slăvi calitățile unui produs/serviciu;
2) *folosirea unor celebrități - lideri de opinie*, care îşi dau cu părerea (pozitivă, desigur) despre produsul X sau Y. Şi totuşi, cine ar trebui să ne explice de ce un fotbalist sau un actor ni se pare mai competent ca noi în materie de detergenți, deodorante, salamuri, brânzeturi etc...);
3) *punerile în scen*ă dupa modelul american, unde prezentatorul arată "produsul secolului" (de fiecare dată produsul este altul), iar publicul scoate urlete de entuziasm, descoperind cum poate

zugrăvii fără bidinea, cum poate fierbe legumele fără apă sau cum poate să dea burta jos fără sa facă nimic.

Exemplu

Când se realizează o emisiune dezbatere - "un talk-show" - cu oameni politici dar şi cu public, este foarte uşor pentru regizorul de emisie să creeze o anumită impresie. El poate aduce în prim-plan pe cineva din public care dă aprobator din cap atunci când vorbeşte politicianul - "prieten", la fel cum poate arăta pe cineva care, prin mimică, îşi manifestă dezacordul atunci când vorbeşte adversarul. Daca este făcuta cu eleganță, o emisiune aparent obiectivă echivalează cu o ora de reclamă sau publicitate...

Concluzie

A nu se înțelege că publicitatea este o tehnică de manipulare. Consumatorul este şi educat şi informat asupra unor noi oferte de produse/servicii ce sunt în mod normal aruncate pe piață, urmare a devenirii socio-economice. În final, onsumatorul este "păcălit" cel mult odată, adică manipulat, dar dacă în urma consumului el se declară satisfăcut (compară preţul plătit cu propria lui satisfacție) atunci suntem obligați să vedem "jumătatea plină a paharului" - tot pentru a fi coerenți.

Profesioniştii care le fac îşi respectă meseria, dar ştiu sau nu că principiul "dovezii sociale" funcționează automat, indiferent cât de artificială sau ridicolă ni se pare situația. Iar succesul acestor prezentări, din punct de vedere al vânzărilor, pune punct oricărei discuții, deoarece în final *piața decide cine şi ce produse/servicii rămân pe piață* - evident pe termen mediu şi lung.

Lucrarea de față nu îşi propune să dea sfaturi în legătură cu Legea "dovezii sociale".

Trăind în societate, nu putem controla toate informațiile care ajung la noi şi trebuie să ne adaptăm într-o bună măsură comportamentul în funcție de ce fac şi ceilalți. De multe ori se poate spune ca majoritatea face ceva anume, dar asta nu înseamnă că are întotdeauna dreptate. Unica soluție posibilă este aceea de vă dezvolta capabilitatea de a discerne şi de a cunoaşte cât mai mult despre tehnicile de manipulare - şi prin omisiune, dezinformare etc, pentru ca acestea să nu vă inducă comportamente nedorite de dumneavoastră.